



*AUTONOMISEN TYÖVUORO-  
SUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN  
HEINÄVEDEN KUNNAN  
PALVELUASUMISYKSIKÖSSÄ*

TEKIJÄ: Anna-Maija Konttinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala.			
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Anna-Maija Konttinen			
Työn nimi Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Heinäveden kunnan palveluasumisyksiköissä			
Päiväys	24.3.2015	Sivumäärä/Liitteet	45/8
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Heinäveden kunta kotihoito			
Tiivistelmä  <p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kuvata autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessi Heinäveden kunnan Hoivakodissa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu Heinäveden Hoivakotiin. Uuden tavan myötä jokainen Hoivakodilla työskentelevä hoitaja pystyy tekemään oman työvuorosuunnitelmansa yhdessä muun henkilökunnan kanssa. Heinäveden Hoivakoti on pääasiassa heinävetisille ikäihmisille ympärivuorokautista tehostettua palveluasumista tuottava hoivayksikkö. Yksikössä työskentelee 20 hoitajaa kaksi- tai kolmivuorotyössä.</p> <p>Autonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan tässä kehittämistehtävässä hoitohenkilökunnan itsensä tekemää työvuoroluettelon suunnittelua, jossa noudatetaan yhdessä sovittuja reunaehtoja ja pelisääntöjä. Työntekijät suunnittelevat työvuoronsa huomioiden työyksikön toiminnan ja osaamisen riittävyyden jokaisessa työvuorossa. Autonomisen työvuorosuunnittelun lähtökohtana on työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisällön huomioiminen. Työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa enemmän omiin työvuoroihinsa huomioiden, kuitenkin myös muiden työvuorot ja ymmärtää työvuorosuunnittelun kokonaisuutena.</p> <p>Autonominen työvuorosuunnittelu on osallistuvaa toimintaa ja jaettua johtajuutta, jossa esimies valvoo työvuorosuunnittelua ja ohjaa ja seuraa reunaehtojen noudattamista. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa korostuu uudenlainen toimintakulttuuri, jossa työntekijä vastaa osaltaan yksikön toiminnan sujuvuudesta. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa siirtyy ajattelutapa yksilön näkökulmasta työyhteisön näkökulmaan. Samalla työntekijän rooli muuttuu aktiiviseksi ja vastuulliseksi työvuorojen suunnittelijaksi.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin kehittävän työntutkimuksen mentelmää apuna käyttäen. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisprosessi on kuvattu edeten alkutila-analyysistä uuden toimintamallin suunnitteluun ja sitä kautta käyttöönottoon ja arviointiin. Kehittämistyössä työaika-autonomia otettiin käyttöön vaiheittain.</p> <p>Kehittämistehtävän myötä voidaan tulevaisuudessa ottaa autonominen työvuorosuunnittelu käyttöön myös muissa Heinäveden kunnan palveluasumisyksiköissä.</p>			
Avainsanat vuorotyö, autonominen työvuorosuunnittelu, työn kehittäminen			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Anna-Maija Konttinen			
Title of Thesis Autonomous work shift planning initiation from Heinävesi home care			
Date	24.3.2015	Pages/Appendices	45/8
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners Heinävesi municipality home care			
<p>Abstract</p> <p>In this thesis introduction of the working time-autonomous shift scheduling in the Heinävesi Care Home. The aim of the development project was to develop and implement an autonomous shift planning Heinävesi Care Home.</p> <p>A new way of working in nursing homes, each nurse will be able to make your own plans for pre-shift, taking into account the rest of the staff. Heinävesi Care Home is primarily hay pulled it round-enhanced services for older people living in care-generating unit. Working community staff included twenty employees in permanent or fixed-term employment relationship. The staffs works in two or three shifts.</p> <p>Employees choose their own shifts from a set of shifts that the employer has specified beforehand on the basis of the staff and the competence needs. The employer approves the autonomous work shift planning and also controls and monitors adherence to the agreed conditions. Autonomous scheduling emphasises a new operating culture – the employee`s responsibility for the unit`s functionality and development. Autonomous scheduling changes the way of thinking from the individual`s perspective to the perspective of organization and operation. The employee`s role changes, She/he becomes and active, responsible planner of work shifts.</p> <p>The development task was carried out developmental work research help of a white foam. Autonomic shift planning development process is described in the proceeding from the initial state of the analysis of the new operating model design and the implementation and evaluation.</p> <p>In the future can be autonomous shift planning for use in other Heinävesi Care Home units.</p>			
<p>Keywords</p> <p>working time autonomy, shift planning, develop workplace</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	VUOROTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA .....	7
2.1	Vuorotyö hoitotyössä .....	7
2.2	Vuorotyön kuormittavuus .....	8
3	TYÖVUOROSUUNNITTELU VUOROTYÖSSÄ .....	10
3.1	Työvuorosuunnittelun periaatteet.....	10
3.2	Työvuorosuunnittelun lainsäädäntö hoitotyössä .....	11
3.3	Virka- ja työehtosopimukset .....	12
3.4	Jaksotyö.....	13
3.5	Ergonominen työvuorosuunnittelu .....	14
4	AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN .....	15
4.1	Autonominen työvuorosuunnittelu.....	15
4.2	Aikaisempia tutkimuksia ja projekteja .....	16
4.3	Kohti autonomista työvuorosuunnittelua .....	19
4.3.1	Henkilökohtaiset työvuorotarpeet .....	20
4.3.2	Reunaehdot ja pelisäännöt .....	20
4.3.3	Listavastaava .....	22
4.4	Työvuorosuunnittelun vastuut.....	22
4.5	Työn hallinta.....	24
5	KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄNÄ .....	25
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	27
6.1	Alkutila-analyysi .....	28
6.2	Uuden toimintamallin suunnittelu .....	30
6.3	Uuden toimintamallin käyttöönotto ja arviointi .....	34
7	POHDINTA.....	39
7.1	Kehittämistyön arviointi .....	41
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	43
	LIITE 1. TUTKIMUSLUPA.....	47
	LIITE 2. SAATEKIRJE HENKILÖKUNNALLE .....	48
	LIITE 3. KYSELY HENKILÖKUNNALLE ALKUTILA-ANALYYSI .....	49

LIITE 4. AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN YLEINEN OHJEISTUS.....	50
LIITE 5. 1(2) AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN PELISÄÄNNÖT HOIVAKOTI .....	54
LIITE 6. TYÖVUOROSUUNNITTELUN AIKATAULU VUOSI 2015 .....	56
LIITE 7. KOULUTUSILTAPÄIVÄN MATERIAALI .....	57
LIITE 8. AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISEN VAIHEET .....	63

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunta tekee työssään epäsäännöllistä vuorotyötä. Hoitoalan työ on kuormittavaa psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Tämän vuoksi työn ja työn ulkopuolisen ajan yhteensovittaminen on haasteellista. Tutkimusten mukaan vuorotyön on todettu vaikuttavan heikentävästi työntekijöiden terveyteen. Vuorokausirytmien muutokset sekä poikkeaviin työaikoihin liittyvät sosiaaliset stressitekijät voivat aiheuttaa elimistössä stressireaktioita ja altistaa eri sairauksille. Vuorotyön aiheuttama toimintakyvyn heikkeneminen lisää myös työtapaturma- ja onnettomuusriskiä. Henkilöstön terveys ja voimavarat ovatkin työn tuloksellisuuden kannalta keskeisiä tekijöitä, sillä hoidon laatu riippuu työnsä osaavien ja huolehtivien hoitajien työn laadusta.

Hoitajien työtyytyväisyyteen ovat yhteydessä monet työn piirteet, kuten riittävä henkilöstö, osallistuva suunnittelu, johdon tuki ja arvostus, mahdollisuus edetä uralla, palkka ja etuudet, työolot, työtehtävät ja työvuorojärjestelyt. Koettu työaikojen ja vuorojärjestelyjen hallinta lisää työtyytyväisyyttä. Itse suunnitellut, omat työaikamielitymukset toteuttavat työvuorot on tärkeä voimavarojen ylläpitäjä. Myös perhemyönteinen työaikakulttuuri tukee työssä jaksamista. Tutkimusten mukaan työntekijän oma mahdollisuus vaikuttaa työvuorojärjestelyihin edistää merkittävästi työntekijän jaksamista, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Sairauspoissaoloihin ja subjektiiviseen terveyteen työajan hallinnalla on myös merkittävä yhteys. (Kantoluoto 2009, 3 - 6; Sinivaara 2004, 147; Kallioniemi & Kinnunen 2009, 5 - 6.)

Autonominen työvuorosuunnittelu on osa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Työvuorot suunnitellaan yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja olemassa olevien reunaehtojen puitteissa. Työaika-autonomian reunaehdot ovat yksikön toiminta, virka- ja työehtosopimukset, työaikalaki ja mahdollisesti paikalliset sopimukset. Autonominen työvuorosuunnittelu antaa henkilökunnalle mahdollisuuden vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja lisätä tätä kautta työhyvinvointia. Autonomista työvuorosuunnittelua kehittämällä on mahdollista parantaa myös työn hallintaa.

Heinäveden kunnan kotihoidon palveluasumisyksiköissä on työvuorosuunnittelusta käytetty autonomisen työvuorosuunnittelun nimitystä. Henkilökunta on laittanut työvuorolistapohjaan pääasiallisesti vapaapäivätoiveet ja vain muutama työntekijä on suunnitellut itselleen kolmen viikon työvuorot. Henkilökunnan mielestä toimintatapa ei ole tasapuolinen niitä työntekijöitä kohtaan, jotka suunnittelevat työvuoronsa autonomisen työvuorosuunnittelun periaatteilla.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on kuvata autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämis- ja käyttöönottoprosessi Heinäveden kunnan palveluasumisen yhdessä yksikössä. Tavoitteena on, että autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisen myötä jokainen Hoivakodin työntekijä pystyisi tulevaisuudessa suunnittelemaan omat työvuoronsa yhdessä työyhteisön kanssa. Työvuorosuunnittelun kehittämisellä toivotaan olevan myös positiivinen vaikutus henkilökunnan työssä jaksamiseen.

## 2 VUOROTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Sosiaali- ja terveysalalla epäsäännölliset työajat ovat hyvin yleisiä. Työntekijät kokevat vuorotyön vaikuttavan sekä omaan että hoidettavien asiakkaiden hyvinvointiin. Tulevaisuudessa hoitoalalla työntekijöiden määrä suhteessa hoidettaviin laskee ja tämä lisää osaltaan työpainetta jo ennestään vastuullisessa, vaativassa ja kuormittavassa hoitotyössä. Itse suunnitellut työvuorot ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, on yksi työtyytyväisyyttä ja voimavaroja lisäävä tekijä.

### 2.1 Vuorotyö hoitotyössä

Yleisin hoitoalalla käytettävä vuorotyömalli on kolmivuorotyö, jossa työaika ajoittuu aamu-, ilta- tai yövuoroon. Vuorotyöksi katsotaan myös esimerkiksi kaksivuorotyö ja säännöllinen ilta- tai yötyö. Työaikatarkaisuja on olemassa lukemattomia, riippuen ammattialasta ja työnkuvasta. Työvuoroja voidaan järjestää vuorojen pituuden, ajoittumisen, kiertosuunnan ja peräkkäisten työpäivien lukumäärän mukaan. Eri vaihtoehdot vaikuttavat hyvin eri tavoin työvireyteen, unirytmiiin ja vapaa-ajan jakaantumiseen (Härmä & Sallinen 2004, 21).

Ihmiset sopeutuvat vuorotyöhön hyvin yksilöllisesti. Sopeutumiseen vaikuttavat ikä, aamu- tai iltatyypisyys, nukkumiskyky ja erilaiset perinnölliset ominaisuudet (Härmä & Sallinen 2004, 16). Esimerkiksi vain alle 3 % yötyöntekijöistä sopeutuu vuorotyöhön täydellisesti. Harvempi kuin yksi neljästä yötyöntekijästä sopeutuu riittävästi. Tämä johtuu mm. siitä, että ihmiset reagoivat valvomiseen, väsymykseen ja väärään aikaan nukkumiseen sangen yksilöllisesti. Toiset sietävät väsymystä toimintakyvyn heikentymättä paljoakaan, toisilla toimintakyky heikkenee dramaattisesti valvomisajan pidetessä univajeen ja väsymyksen vaikutuksesta. Miesten ja naisten sopeutumisessa yötyöhön ei ole eroa. Suurimmalla osalla vuorokausirytmii tuskin sopeutuvat säännöllisessä yötyössäkään terveyttä ja turvallisuutta edistävästi. Myös ikä vaikuttaa yötyössä jaksamiseen: vanhemmat ihmiset mukautuvat yötyöhön heikommin kuin nuoremmat, jotka kykenevät helpommin muuttamaan uni-valvorytmii yötyörytmiiin. Toisaalta yksilölliset erot korostuvat iän myötä, mikä on syytä ottaa huomioon työvuorosuunnittelussa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 29).

Työntekijän työvireyteen ja työvuoroista palautumiseen vaikuttavat esimerkiksi kokonaistyöaika, työskentelyn vuorokaudenaika ja työajan säännöllisyys. Etenkin vuorotyössä vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin ovat osoittautuneet tärkeäksi hyvinvointia tukevaksi asiaksi (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 60). Epäsäännöllisen työn takia ihmissuhteille, harrastuksille ja joutenololle ei välttämättä jää tarpeeksi aikaa ja nämä katsotaan kuitenkin hyvinvointia tukeviksi asioiksi. Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010) toteavat myös, että ilta- ja viikonloppuvuorot merkitsevät eritahtisuutta perheen ja muun sosiaalisen elämän toimintojen kanssa.

Vuorotyön suurimpia haasteita ovat siis työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja näiden elämän osa-alueiden hankaluudet ovatkin yhteydessä heikentyneeseen työtyytyväisyyteen ja vähemmän onnelliseen parisuhteeseen. Epäsäännöllisen työajan ja arjen elämän ristiriitoja puolestaan vähentävät

vuorotyöstä saatavat lisäkorvaukset, ylityölisät, yksilöllisten tarpeiden mukaan joustavat työajat, tieto työvuorolistasta hyvissä ajoin.

## 2.2 Vuorotyön kuormittavuus

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelee 16 % Suomen työvoimasta. Hoitoalan epäsäännölliset työajat ja kuormittava työ haittaavat riittävää unta ja palautumista. Työn ja levon suhde pitäisi optimoida, jotta vuorotyöläisen työvireys ja hoitotyön laatu säilyisi hyvänä kiireisimpinäkin työpäivinä. Hyvinvoinnille merkityksellistä on se, kuinka monta samaa työvuoroa on peräkkäin ja ennen kaikkea peräkkäisten yövuorojen lukumäärä on tärkeää. Työvuoroista palautumisen kannalta suositellaan nopeaa työvuorokiertoa eli 1–3 yövuoroa peräkkäin (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 36). Yötyöjaksoissa ensimmäinen yövuoro voi olla seuraavia öitä vaikeampi. Kolmivuorotyössä pääunijakson pituus lyhenee keskimäärin kahdella tunnilla sekä ennen ensimmäistä aamuvuoroa että päivällä yövuorojen jälkeen (Härmä & Sallinen 2004, 18). Toisaalta univelkaa kertyy useamman yövuoron kuluessa. Peräkkäisiä hankalia työvuoroja tulisi välttää, jotta työhön liittyvä kuormitus ei pääsisi kertymään. On kuitenkin hyvä muistaa, että yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat suuresti työn kuormittavuuteen.

Vuorotyö tarjoaa elämäntilanteesta riippuen työntekijälle etuja mm. lisääntyneen vapaa-ajan ja rahallisten lisäkorvausten muodossa. Vuorotyöhön liittyvät muutokset unessa ja uni-valverytmissä voivat kuitenkin vaikuttaa haitallisesti sosiaaliseen elämään ja epäsäännöllinen työ kuormittaa elimistöä tavallista enemmän. Aivojen ja kehon toiminnoissa ilmenee ohimeneviä muutoksia mutta myös pysyvämpiä muutoksia terveyden eri osa-alueilla. Jaksamisen ja terveyden kannalta olennaisia ovat riittävä uni, säännölliset ja terveelliset ateriat, liikunta ja muut terveelliset elämäntavat. Säännölliset terveystarkastukset saattavat toimia terveyshaittojen ennaltaehkäisijänä.

Vuorotyön vaikutuksista terveyteen on runsaasti tutkimustietoa. Yleisimpiä epäsäännölliseen työhön liittyviä terveysongelmia ovat mm. unihäiriöt, väsymys, ruoansulatusoireet, aineenvaihdintahäiriöt, sydämen ja verenkiertoelimistön taudit, rintasyöpä, mielenterveysoireet, stressiin liittyvät sairaudet, tapaturmariski, onnettomuudet ja lisääntymisterveyden häiriöt (taulukko 1.) Suurin syy oireiden ja sairauksien taustalla on fysiologisten vuorokausirytmien häiriintyminen epäsäännöllisissä työaikajärjestelyissä. Työperäiset uniongelmat ovat vuorotyössä muita yleisempiä. Arviolta 10% vuorotyötä tekevästä kärsii vuorotyö-unihäiriöstä, joka ilmenee pitkäaikaisina epäsäännöllisinä työaikoihin liittyvinä univaikeuksina ja väsymyksenä. Vuorotyössä esiintyvä väsymys johtuu unen häiriintymisestä työn tekemisestä vuorokausirytmien kannalta epäedulliseen aikaan, kuten yöllä ja aikaisin aamulla työvuoroja edeltävästä valvomisesta. Erityisesti ensimmäiseen yövuoroon mentäessä valveillaoloaika saattaa venyä pitkäksi, mikäli ennen yövuoroa ei ota nokosia. Myös muissa yövuoroissa edellinen unijakso on yleensä kauempana työvuoron alusta kuin aamu- ja päivävuoroissa. Rytmien häiriintymisellä on myös psykologisia ja sosiaalisia vaikutuksia (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010.)

Vireyteen työssä vaikuttavat myös työtehtävien yksitoikkoisuus, edeltäneen unijakson laatu ja yksilölliset tekijät. Epäsäännöllisiä työaikoja tekevillä on todettu enemmän stressiä, hermostuneisuutta ja kroonista väsymystä kuin päivätyöntekijöillä. Eniten oireita on niillä, joiden vuoroihin kuuluu yötyötä.



Vuorotyöhön ei liity merkittävää kohonnutta mielenterveyden häiriöiden riskiä. Vuorotyön tekijät ovat myös muun muassa terveyden suhteen valikoitunut joukko, joiden itsearvioitu työkyky ja terveys ovat vähintään yhtä hyvät kuin päivätyössä olevilla.

Muecken (2005) tutkimuksen mukaan vuorotyöstä johtuva työntekijän väsymys tai uupumus voi haitata hänen tai asiakkaan terveyttä tai lisätä tapaturmariskiä. Muecken (2005) havaitsi, että hoitajien väsymyksellä voi olla haitallisia vaikutuksia potilastyöhön. Varsinkin yli 40-vuotiailla hoitajilla univaje ja vuorotyön tuomat terveysongelmat voivat häiritä riittävän laadukasta hoitotyötä.

Vuorotyön turvallisuutta tutkineet Admi ja kumppanit (2008) eivät havainneet huonosti vuorotyön työaikoihin sopeutuvan hoitajan työturvallisuuden heikkenemistä. Kriteereinä käytettiin mm. työstä poissaoloja, työtapaturmia ja hoitovirheitä. On selvää, että hoitohenkilökunnan ja potilaiden turvallisuuden vaikuttavat hyvin paljon organisaation toiminta ja esimiestyö. Lisäksi vertaistuki on tärkeää, jotta yleinen työilmapiiri pysyisi mahdollisimman hyvänä. Työntekijöiden riittävä perehdyttäminen on tärkeää, jotta epäsäännölliseen työhön liittyviin uhkiin voidaan varautua ajoissa ja minimoida turvallisuusriskit.

TAULUKKO 1. Vuoro- ja yötyöhön liittyviä vakavia terveysriskejä verrattuna päivätyöhön (Härmä & Sallinen 2004).

<b>Terveysriski</b>	<b>Vaarasuhde (riskratio)</b>
Sepelvaltimotauti	1,4
Diabetes ja metabolinen oireyhtymä (MBO)	1,6 -1,7
Rintasyöpä	1,3 -1,6
Paksusuolen ja peräsuolen syöpä	1,3
Pohjukaissuolen haavauma	0,3-2,0
Työtapaturmat yöllä	Työtapaturmat yöllä
Lisääntymisterveyden häiriöt	Lisääntymisterveyden häiriöt

Karhulan (2015) tekemän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työstressin yhteyksiä uneen sekä psyko-fysiologiseen kuormittumiseen ja palautumiseen vuorotyötä tekevillä hoitoalan ammattilaisilla. Tutkimukseen osallistui kolmivuorotyötä tekeviä hoitoalan ammattilaisia Kunta-alan seurantatutkimuksesta. Tutkittavat valittiin osaston keskimääräisen ja henkilön oman työstressin tason mukaan. Karhulan (2015) tutkimuksesta kävi ilmi myös, että unen lyhentyminen ja lievät univaikeudet ovat hyvin yleisiä vuorotyötä tekevillä hoitoalan ammattilaisilla. Lisäksi korkea työstressi oli yhteydessä eri työvuoroihin liittyviin univaikeuksiin ja voimakkaaseen väsymykseen. Riittävä uni ja ergonominen työvuorosuunnittelu ja taaksepäin kiertävän vuorojärjestelmän välttäminen näyttäisivät edistävän hoitotyöntekijöiden työkuormituksesta selviytymistä. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että parantamalla vai-

kutusmahdollisuuksia työaikoihin ja työn sisältöön voidaan edesauttaa hoitoalan työntekijöiden työssä jaksamista.

Työkuormituksen ja palautumisen tutkiminen vuorotyöntekijöillä on tärkeää, sillä työajat ovat muuttuneet monimuotoisemmiksi ja epäsäännöllisemmiksi. Uudistettu Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajilta työajoista aiheutuvien työturvallisuusriskien selvittämistä. Suomalaisten seurantatutkimusten mukaan työstressi on hieman vähentynyt viime vuosina, mutta sosiaali- ja terveysalalla työn henkinen kuormittavuus on säilynyt korkeana. Sekä työstressi, unen puute että yötyötä sisältävä vuorotyö on yhdistetty moniin terveysriskeihin ja sairauksiin.

### 3 TYÖVUOROSUUNNITTELU VUOROTYÖSSÄ

Sosiaali- ja terveysalalla hoitohenkilökunnan vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun on kirjavaa. Johtamisella ja sen laadulla on selvästi merkitystä siihen, kuinka työntekijät kokevat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä työaikoihin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 9–10.) Noin joka viides suomalainen palkansaaja, yhteensä 437 000 henkilöä, työskentelee kunnan palveluksessa, ja suurin osa heistä hyvinvointipalvelujen parissa; terveydenhuollossa, sosiaalitoimessa tai sivistystoimessa (Kuntatyönantajat 2013). Näihin hoitajiin sovelletaan Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES). Hoitohenkilöstöä työskentelee myös yksityissektorin sekä valtion ja kirkon palveluksessa. Tällöin sovelletaan näiden sopimusalojen omia virka- ja työehtosopimuksia (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010).

#### 3.1 Työvuorosuunnittelun periaatteet

Työvuorosuunnittelun lähtökohtana pidetään perustehtävän toteutumista ja henkilökunnan riittävää määrää kussakin työvuorossa. Työvuorosuunnittelulle ei välttämättä ole valmiita malleja. (Levo 2010, 17.) Työvuorosuunnittelu on henkilöstöjohtamisen työväline, jolla parhaimmillaan luodaan hyvinvointia hoitotyöhön (Nikula-Holttinen 2011, 17).

Työvuorosuunnittelussa työajat on suunniteltava siihen työhön, mitä tehdään ja niille työntekijöille, jotka tekevät kyseistä työtä. Hyvässä työvuorosuunnittelussa huomioidaan Euroopan Unionin (EU:n) työaikadirektiivin, Suomen työaikalain sekä alakohtaisten virka- ja työehtosopimusten asettamat rajoitteet. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 4 -10, 50.)

Hyvässä työvuorosuunnittelussa toteutuvat lait ja virka- ja työehtosopimukset, taloudelliset ja tuotannolliset seikat, työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä terveys- ja turvallisuusseikat. Työhallinta on osa työhyvinvointia. Tähän kuuluu työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työoloihin, työn sisältöön ja monipuolisuuteen sekä osallistuminen omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Työntekijän vaikutusmahdollisuus työaikoihinsa kuuluu osaltaan myös työn hallintaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) Hyvässä työvuorosuunnittelussa huomioidaan myös työntekijöiden yksilölliset tarpeet, terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät tekijät sekä taloudelliset ja tuotannolliset asiat. Lisäksi työvuoro-

rosuunnittelussa on huomioitava työyksikön perustehtävän sujuminen, työn organisoinnin toimivuus ja töiden sisältö. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 4 -10, 49 -50.)

Työvuorosuunnittelun periaatteina ovat oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, tasa-arvoisuus, avoimuus, luottamuksellisuus, yhteisöllisyys sekä joustavuus. Kaikilta työvuorosuunnitteluun osallistuvilta edellytetään riittäviä vuorovaikutus- ja tiimitaitoja, erilaisten säädösten, kuten kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen ja työaikalain, riittävää osaamista. Lisäksi jokaisen on tärkeää ymmärtää työaikojen merkitys etenkin vuorotyötä tekevien hyvinvoinnille, kuten vuorojen rytmitys ja riittävät lepoajat työvuorojen välissä. (Levo 2010, 19.)

Työvuoroluettelo on työaikalain mukainen asiakirja, joka tulee täyttää tietyt esitetyt vaatimukset työaikakirjanpidolle ja palkanlaskennalle. Työvuoroluettelo toimii myös dokumenttina tapahtuneista asioista esimerkiksi vastuukysymyksiä selvitellessä. Työvuoroluettelossa tulee huomioida tasapuolisuus, joka tarkoittaa sitä, että samanluonteisissa työtehtävissä on työpäiviä ja lepoaikoja koskevissa määräyksissä pyrittävä yhdenmukaisuuteen. Tämä ei poissulje suunnittelussa huomioitavaa työntekijän omasta halusta syntyvää tarvetta tehdä tietynlaisia vuoroja. (Työaikalaki 9.8.1996/605; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES 2014 - 2016).)

Työvuoroluettelo on laadittava vähintään kolmeksi viikoksi kerrallaan ja saatettava työntekijöiden tietoon riittävän ajoissa, vähintään kuitenkin viikkoa ennen kunkin jakson alkamista. Työvuoroluettelon vahvistamisen jälkeen siihen ei saa enää tehdä muutoksia muuta kuin perustellusta syystä tai sopimalla työntekijöiden kanssa erikseen asiasta. Työvuoroluettelosta on käytävä ilmi työn alkaminen ja päättymisen sekä päivittäiset lepoajat.

### 3.2 Työvuorosuunnittelun lainsäädäntö hoitotyössä

Keskeisimpiä työsuhteissa noudatettavia lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. Lait tulevat noudatettaviksi niiltä osin kuin jostain asiasta ei ole sovittu työehtosopimuksella.

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu niin työaikalain kuin myös muiden tärkeimpien työaikaa koskevien säädösten hallitseminen. Työntekijän olisi myös hyvä hallita keskeisimmät lakipykälät omien oikeuksiensa turvaamiseksi. Varsinkin vuorotyössä on tarkasti määriteltä se, milloin työ on yötyötä ja milloin on oikeus virkistystaukoon tai pidempiaikaiseen palautumisjaksoon. Työaikalain lisäksi työaikoja säätelevät työaikadirektiivi sekä alakohtaiset virka- ja työehtosopimukset.

Työaikalaisissa (605/1996) on säädetty sekä työntekijän että työnantajan oikeudet ja velvollisuudet molempien osapuolten näkökulmasta. Lain tavoitteena on suojata työntekijän turvallisuus ja terveys, koska varsinkin vuorotyössä työaikalain noudattaminen on ehdottoman tärkeää sekä oman vireyden, mutta myös potilaan turvallisuuden kannalta. Työaikalaisissa säädetyn työajan yleismääritelmän mukaan työajaksi katsotaan työhön käytetty aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä.

Työaikadirektiivi on EU:n työelämän perusdirektiivejä, jossa vahvistetaan turvallisuutta ja terveyttä koskevat vähimmäisvaatimukset työajan järjestämistä varten. Työaikadirektiivin yksi tavoitteista on turvallisuuden ja terveyden parantaminen työssä. EU:n jäsenvaltioita velvoittaa työaikadirektiivi (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88/EY), jonka perusteella on säädetty kansalliset työaika koskevat lait. Työaikadirektiivi sisältää työntekijän työajan järjestämistä koskevat vähimmäisvaatimukset levosta, viikkotyöajasta, yötyöstä ja vuosilomasta (Työterveyslaitos 2013, 1).

Työaikadirektiivin keskeisiä kohtia ovat:

1. Työntekijällä on oikeus 11 tunnin keskeytymättömään lepoaikaan 24 tunnin aikana.
2. Keskimääräinen työaika seitsemän päivän jaksona, ylityö mukaan lukien, on enintään 48 tuntia.
3. Yötyön pituus on enintään keskimäärin kahdeksan tuntia 24 tunnin aikana.
4. Yötyöntekijä, jolla todetaan yötyöhön liittyviä terveyshaittoja, siirretään mahdollisuuksien mukaan päivätyöhön.

Työsopimuslain mukaan työnantajan on varmistettava toiminnallaan, että työntekijät kykenevät suorittamaan tehtävänsä myös muuttuvissa olosuhteissa. Työnantajalla on työsuopimuslain mukaan työnojohto-oikeus, direktio-oikeus, jolla hän johtaa työtä. Työnantaja valitsee ja päättää direktiovalalla mitä työaikaajärjestelmää työntekijöiden työvuoro-suunnittelussa noudatetaan. Työnantaja on velvollinen ottamaan huomioon, mitä työaikalaisissa ja kunnallisissa yleisissä virka- ja työehtosopimuksessa (KVTES) työaikaajärjestelmistä määrätään. Direktio-oikeuden mukaan työnantaja päättää mitä, miten, missä, mihin aikaan ja ketkä työtä tekevät. Työnjohtovallan laajuus on tapauskohtaista ja sopimuksenvaraista, jolloin siitä voidaan sopia tarkemmin työehtosopimuksessa (TES). (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) 2014-2016; Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työsuojeluvalvontalain tarkoituksena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa työympäristöä ja työ-olosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Tavoitteena on yhteistoiminta työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistämiseksi ja sen mahdollistaminen työntekijöiden osallistumiseen ja vaikuttamiseen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä käsitteleviin asioihin. Työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asioiden käsittelyyn työntekijän pyynnöstä. Työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa. (Työterveyslaitos 2010.)

### 3.3 Virka- ja työehtosopimukset

Työsuhteen ehdot määräytyvät lakien, työehtosopimuksen ja henkilökohtaisen työsuopimuksen perusteella. Lisäksi työsuhteen ehdoista on saatettu sopia paikallisilla sopimuksilla työehtosopimuksen sallimissa rajoissa. Myös työnantaja on saattanut antaa työsuhteen ehtoihin liittyviä määräyksiä. Työsuopimuksella ja työnantajan määräyksillä ei voida alittaa työehtosopimuksen eikä lakien määräyksiä. Työehtosopimuksilla määrätään työsuhteen ehdoista kuten palkasta, työajoista, vuosilomista

ja muista vapaista. Nämä ehdot poikkeavat toisistaan eri sopimuksissa. Se, mitä työehtosopimusta työpaikalla noudatetaan, riippuu työnantajasta ja työnantajan järjestäytymisestä.

Kunnissa ja kuntayhtymissä noudatetaan Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES). KVTES määrittelee sekä viranhaltijoiden ettäöntekijöiden palvelussuhteen ehdot (mm. työaika, vuosiloma, palkkaus, virkavapaat ja työlomat jne.). Valtiolla noudatetaan Valtion työ- ja virkaehtosopimusta. Yksityisellä sosiaali- ja terveystyöaloilla on molemmilla yleissitovat työehtosopimukset, Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus ja Terveystyöalan työehtosopimus. Yksityinen terveystyöala käsittää mm. kuntoutuslaitokset ja terveyskylpylät, yksityiset sairaalat ja yksityiset lääkäriasemat. Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus koskee mm. yksityisiä vanhusten ja vammaisten palvelutaloja, vanhainkoteja, ensi- ja turvakoteja, päiväkoteja, kotipalveluita ja erilaisen sosiaali- ja terveysjärjestöjen palveluksessa työskenteleviä henkilöitä. Osa näillä aloilla toimivista yksityisistä työnantajista on järjestäytynyt Avaintyönantajat (AVAIN ry), jolla on oma normaalitövä työehtosopimus. Sitä noudatetaan kuntien tai kuntayhtymien määräämisvallassa olevien osakeyhtiöiden tai säätiöiden, muiden yhteisöjen tai säätiöiden osalta.

### 3.4 Jaksotyö

Kuntatyössä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö tekee epäsäännöllistä vuorotyötä ja työaika-  
muotona on tavallisimmin jaksotyö. Jaksotyötä tehdään työyksiköissä, jotka ovat toiminnassa viikon jokaisena päivänä ympäri vuorokauden. Jaksotyö on joustava työaikajärjestely, siinä ei ole rajoitettu viikoittaisen ja vuorokautisen työajan pituutta. (Rautiainen & Äimälä 2002, 64.) Työaikajaksot ovat pääsääntöisesti kolmen viikon mittaisia. Jaksojen pituutta voi muuttaa tilapäisesti tai pysyvästi, silloin kun se on toiminnan tai henkilöstön toiveiden mukaan perusteltua. Tämän kehittämistyön kohteena oleva Heinäveden kunnan palveluasumisyksikön henkilökunnan työvuorosuunnittelu toteutetaan jaksotyöaikajärjestelmän mukaisesti.

Jaksotyöaikajärjestelmän erottaa muista työaikamuodoista se, että jaksotyössä säännöllisen työajan pituus on määritelty työaikajakson mukaan ja työvuorojen pituudet ja työajat eri viikoilla vaihtelevat. Lisätyörajaa tarvitaan silloin, kun suunniteltu jakso keskeytyy joko suunnitellusti tai äkillisesti tai jakson aikana on arkipyhävapaita. Lisätyöraja määräytyy keskeytyspäivien mukaan. Lisätyöstä maksetaan yksinkertainen korvaus, kun taas ylityöstä on korvaukset erikseen. Jaksotyötä tekeville lisätyötä voi muodostua vain arkipyhäjaksoilla tai osa-aikatyössä. (Työaikalaki 9.8.1996/605,; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014-2016.)

Työaikaissa jaksotyön säännöllinen työaika saadaan suunnitella kolmessa viikossa enintään 120:n tunnin pituiseksi. Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa (KVTES) on sovittu, että kolmen viikon säännöllinen työaika on 114,75 tuntia, joka toimii ylityörajana. (KVTES 2014 - 2016, 58). Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksessa kolmen viikon säännöllinen työaika puolestaan on 115 h.

Pitemmät kuin virka- ja työehtosopimuksen mukaiset enintään 10–12 tuntiset työvuorot ovat mahdollisia hoitoalalla. Tällaisten työvuorojen hyviä puolia ovat esimerkiksi normaalia pidemmät vapaat, mutta työvuoron pituuden johdosta tällaiset työvuorot ovat kuitenkin pulmallisia. Työvuorojen pidentäminen on myös ristiriidassa sen kanssa, että hoitotyötä pidetään mm. yövuoroista johtuen raskasammattina (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010). Onkin tärkeää harkita pitkien työvuorojen järkevyyttä, myös työn ulkopuolisen elämän sovittamisen kannalta.

### 3.5 Ergonominen työvuorosuunnittelu

Kansainvälinen ergonomiajärjestö (IEA) määrittelee ergonomian tieteenalaksi, joka tutkii ihmisen ja järjestelmän vuorovaikutusta ja ammattialaksi, joka soveltaa teoriaa, periaatteita, dataa ja metodeja suunnitteluun ihmisten hyvinvoinnin ja järjestelmän suorituskyvyn optimoimiseksi. IEA jakaa ergonomian fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. Työvuorosuunnittelu ja työhyvinvointi kuuluvat organisatorisen ergonomian tutkimusalueisiin. (International Ergonomics Association 2010)

Ergonomia tarkoittaa työn, työvälineiden ja työmenetelmien soveltuvuutta ihmiselle. Siinä tarkastellaan hankalia työasentoja ja ihmisen ruumiillista ja henkistä kuormittumista. Ergonomia on työn, työympäristön, työvälineiden ja muun toimintajärjestelmän sopeuttamista henkilön tarpeisiin ja ominaisuuksiin. Sen avulla parannetaan työntekijän hyvinvointia ja työn tuottavuutta. (Launis & Lehtelä 2011, 11.)

Ergonominen työvuorosuunnittelu on yksi työvuorosuunnittelun malli (Aho 2009, 13). Ergonomisen työvuorosuunnittelun perusperiaatteita ovat muun muassa ennakoitavuus ja nopea, eteenpäin kiertävä järjestelmä. Työvuoroja tehdään 8-10 tunnin vuoroissa, mutta oleellista on, että vuorojen väliin on varmistettu 10–12 tunnin palautumisaika. Lisäksi vapaajaksoista pyritään tekemään mahdollisimman yhtenäisiä. Ergonominen työvuorosuunnittelu perustuu työvuorojärjestelmän säännöllisyyteen, koska mitä säännöllisempi työvuorojärjestelmä on, sitä ennakoitavampi se on. Työvuorojärjestelmän ennakoitavuus puolestaan lisää työntekijöiden hyvinvointia ja helpottaa työvuorojen suunnittelua. (Paukkonen, Pohjonen, Hakola, Lindholm, Sistonen & Simoila, 2007: 7.) Työvuorojärjestelyillä, joissa työvuorojen väliin varmistetaan riittävän pitkä palautumisaika, on merkitystä erityisesti työntekijöiden pidemmän tähtäimen jaksamisen kannalta. (Koivumäki ym. 2005, 3.)

Tutkimusten perusteella eteenpäin kiertävät järjestelmät ovat suositeltavimpia työvireyden ylläpitämiseksi (Sallinen & Kecklund 2010). Päinvastaisiakin tuloksia on saatu, mutta niiden yksiselitteisyyttä vähentää usein se, että samanaikaisesti on toteutettu muitakin muutoksia, kuten vähennetty peräkkäisten vuorojen lukumäärää. Eteenpäin kiertävät työvuorot vaihtuvat aina myöhemmin alkaviin vuoroihin (aamuvuorot, iltavuorot, yövuorot). Tällöin päivä tavallaan pitenee ja valveilla ollaan kauemmin. Nopeasti eteenpäin kiertävien vuorojen on havaittu lisäävän unen pituutta sekä parantavan työvuoroista palautumista etenkin iäkkäämmillä vuorotyöntekijöillä. Nopeasti eteenpäin kiertävässä järjestelmässä työntekijät kokivat myös sosiaalisen elämän ja perhe-elämän kohentuneen (Härmä & Sallinen 2004, 10). Työvuorojen kiertosuunnan ja kierron nopeuden lisäksi työvuorojen väliin jääväl-

lä vapaa-ajalla on suuri merkitys osana työhyvinvointia. Eteenpäin kiertävässä järjestelmässä vuorojen väliin jäävä vapaa-aika on aina vähintään 24 tuntia kaikissa vuorosiirtymissä.

Aamuvuorossa nukkumisrytmi on melko säännöllinen, mutta kolmivuorotyössä vuorosta toiseen siirtyminen lyhentää yöunta ennen yövuoroa noin 2–4 tuntia. Tällöin keskimääräinen unijakso jää noin 5–6 tuntiin. Hyvin aikaisin alkava aamuvuoro on merkittävä ongelma monelle vuorotyöntekijälle. Aikainen aamuvuoro lyhentää työvuoroa edeltävää unta, koska suurin osa työntekijöistä menee joka tapauksessa nukkumaan tavalliseen aikaan. Lisäksi jotkut ihmiset stressaantuvat odotettavissa olevasta aikaisesta ylösnoususta, joten syvä uni vähentyy oleellisesti. Aamuvuoron alkaminen varhain (kello 04–05) lisää väsymystä ja heikentää työvuoron aikaista suorituskykyä. Jos työvuoro alkaa kovin aikaisin, onkin suositeltavaa rajoittaa vastaavasti sen pituutta (Härmä & Sallinen 2004).

Työaikaergonomian etuina ovat iltavuoro-aamuvuoroyhdistelmän poistuminen sekä useamman aamu- tai iltavuoron peräkkäisyys. Työaikaergonomia parantaa työntekijän unta ja vireystilaa, työssä jaksamista sekä koettua terveydentilaa. Haittoina ovat työhön tulo vapaapäivältä aamu- tai yövuoroon ja vapaalle jääminen iltavuoron jälkeen. (Unkila ym. 2008, 13.)

## 4 AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Autonominen työvuorosuunnittelu

Autonominen työvuorosuunnittelu on yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jossa huomioidaan sekä työntekijän yksilölliset tarpeet että työyhteisön toiminnallisuus (Työterveyslaitos 2013). Jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa yhteisesti sovitujen pelisääntöjen ja olemassa olevien reunaehtojen, kuten työehtosopimusten, työaikalain, paikallisten sopimusten, organisaation toiminnan puitteissa. Koko työyhteisö on vastuussa työyksikön toiminnan sujuvuudesta ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta huomioon ottamisesta. autonomisessa työvuorosuunnittelussa lähiesimiehen rooli siirtyy työvuorojen suunnittelijasta työvuoroja sovitteluvaan suuntaan. Esimies tukee ja ohjaa henkilöstöään työvuorosuunnittelussa.

Työnantajan näkökulmasta katsottuna hyvillä työaikaratkaisulla pystytään vaikuttamaan mm. työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen. Työntekijöiden sairauspoissaolojen on todettu vähentyneen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä, joten työnantajan näkökulmasta autonomisella työvuorosuunnittelulla pystytään aikaan saamaan myös säästöjä mm. sijaistarpeiden vähentyessä. Työhyvinvoinnilla ja siihen vaikuttavilla tekijöillä on siis merkittäviä taloudellisia vaikutuksia niin yksilön kuin yrityksenkin tasolla (Ojala & Ahonen. 2005, 23-24).

Kansainvälisessä kirjallisuudessa työaika-autonomiaa kuvataan sanoilla self-scheduling, joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa itsesuunnittelua. Kansainvälisissä tutkimuksissa on tarkasteltu lisäksi joustavaa työaikasuunnittelua (flexibility working-hours) ja työaikojen uudenlaista järjestelyä, sekä näiden vaikutusta terveyteen (Costa ym. 2006, Nabe-Nielsen 2011). Autonomisen työvuorosuunnittelun

käyttöönottoprosessista on laadittu myös kansainvälisiä ja kansallisia suosituksia (Teahan 1998, Sinivaara & Aschan 2008).

Ensimmäiset kirjalliset maininnat työaika-autonomiasta löytyvät 1960-luvulta St. Georges's Hospitalista Lontoossa. Tällöin idea oli aikaansa edellä eikä menestynyt. Uudestaan aiheesta kiinnostuttiin 1980-luvulla ympäri maailman ja työaika-autonomia otettiin käyttöön Yhdysvalloissa, Kanadassa, Australiassa ja Englannissa. (Hung 2002, 72 - 77.)

Suomessa autonominen työvuorosuunnittelu nousi esiin 2000-luvun alkupuolella. Suomessa hoitokodit ja sairaalat ovat ottaneet autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöön kehittämishankkeiden avulla. Esimerkiksi vuonna 2001 alkoi HYKS:n (Helsingin seudun yliopistollinen keskussairaala) Jorvin sairaalan fysioterapiaosastolla työaika-autonomiakokeilu, missä fysioterapeutit suunnittelivat omat työaikansa työnantajan antamien rajojen puitteissa. Myöhemmin hanke laajeni koskemaan myös kolmivuorotyötä. (Sinivaara & Aschan 2008.)

#### 4.2 Aikaisempia tutkimuksia ja projekteja

Työaika-autonomiasta on tehty lukuisia tutkimuksia, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Kunta-alalla tehdyn tutkimuksen mukaan Suomessa yli 55-vuotiaista naisista lähes joka kolmas kokee olevansa työpäivän jälkeen täysin uupunut. Vanhustyötä tekevillä naisilla työkyky näyttää heikkenevän huomattavasti jo 40 - 44 -ikävuosien aikana ja merkittävä työkyvyn alenema on havaittavissa 55 -ikävuoden jälkeen (Forma, Väänänen & Saari 2003, ).

Koivumäki, Aschan ym. (2005) ovat tutkimuksessaan selvittäneet työaika-autonomiaan perustuvan työvuorosuunnittelukäytännön vaikutuksia työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät selvästi työvuorojen osalta. Suunnittelussa pystyttiin ottamaan huomioon paremmin yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen. Koetut vuorotyön haitat vähenivät ja työssä jaksettiin paremmin, lisäksi työntekijöiden psyykkinen rasittuneisuus väheni. Oikeudenmukaisuus lähijohtamisessa ja päätöksenteossa paranivat. Työyhteisöjen toiminnan ja ilmapiirin sekä esimiestuen koettiin kohentuneen. Uusi työvuorosuunnittelukäytäntö ei vaikuttanut hoitotyöhön ja sen kuormittavuuteen, vaan työ pysyi fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavana. Koivumäki (2006) on myös laatinut työaika-autonomiasta ns. työkirjan, jota voi hyödyntää työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa.

Heikkilä (2006) on tutkimuksessaan selvittänyt työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä työyksikössä. Tutkimuksen kohteena oli terveydenhuollon työntekijöitä, jotka työskentelivät Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vanhustenpalveluissa. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan työaika-autonomiaan siirtyminen opetti työyhteisössä työntekijöitä tarkastelemaan omaa hyvinvointiaan. Työntekijät kykenivät ottamaan enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. He oppivat kuinka siihen pystyy vaikuttamaan omalla toiminnalla. Uusi työvuorosuunnittelumuoto lisäsi ymmärrystä kollegoita ja erilaisia elämäntilanteita kohtaan. Työntekijät alkoivat käydä enemmän keskustelua omista sekä muiden näkemyksistä ja tarpeista. He alkoivat ottaa huomioon enemmän



muita työyhteisön jäseniä. Työaika-autonomia lisäsi haastateltavien hyvinvointia, koska se tuki elämänhallintaa mahdollistamalla paremmin työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen. Perheelliset kokivat, että aikaa jäi enemmän, koska työvuorot pystyttiin suunnittelemaan perheen tarpeiden kanssa yhteneväiseksi. Osa vastaajista kuvasi, että säännölliset harrastukset ja opiskelu mahdollistuivat uuden työvuorosuunnittelun myötä paremmin. Vastaajat kokivat, että he pystyivät suunnittelemaan yksilölliset ja ergonomiset työvuorot. Työntekijöille syntyi tunne tasa-arvoisuudesta, koska työaika-autonomia oli kaikille uusi asia, eikä työyhteisössä ollut muodostunut ennakoasenteita. Työvuorojen suunnitteluvastuun siirtyminen opetti työntekijöitä näkemään työvuorosuunnittelun kokonaisuuden. Moni haastateltava kuvasi, että uuden toimintatavan myötä valmiista työvuorolistoista valittaminen jäi pois. Työntekijät kokivat, että työaika-autonomia lisäsi vastuuta. Erityisesti vastuuta annettiin työaikojen hallintaan, yhdessä suunnitteluun ja yhdessä tehtäviin päätöksiin. Työaika-autonomia lisäsi vastavuoroisuuden periaatetta siten, että jokainen työntekijä pystyi suunnittelemaan itselleen hyväksi kokemiaan työvuoroja kuitenkin niin, että jokainen jousti vuorollaan tarpeen vaatiessa. Työntekijät ja esimiehet olivat uuteen työvuorojen suunnittelukäytäntöön pääsääntöisesti tyytyväisiä. (Heikkilä 2006, 29–30, 35–37.)

Kallioniemen ja Kinnusen (2009, 30–32) tutkimuksessa selvitettiin hoitohenkilökunnan työaika-autonomiaan liittyviä kokemuksia Peijaksen sairaalan kirurgisella vuodeosastolla. Tulosten mukaan henkilökunta koki tullessa kuulluksi jossain määrin osastoa koskeissa päätöksissä. Kun työntekijät suunnittelivat työvuorolistan työaika-autonomisesti, yli 90 % vastaajista piti työvuorolistaa oikeudenmukaisena. Epäoikeudenmukaiseksi listan koki alle 10 % vastaajista. Työntekijät näkivät esimiehensä tukihenkilönä työvuorosuunnitteluun liittyvissä asioissa. Vastaajista 52 % ilmaisi saaneensa tukea työvuorosuunnitteluun esimieheltä usein ja 10 % aina. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että työaika-autonomian toteutus työvuorosuunnittelussa oli henkilökunnalle tärkeää. Väittämän ”Työaika-autonomian toteuttaminen osastoni työvuorosuunnittelussa on minulle tärkeää” vastauksista 90 % oli myönteisiä.

Kantoluodon (2009) kehittämishankkeen tarkoituksena oli toteuttaa Päijät-Hämeen keskussairaalassa osastolla 43-44 autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu. Tavoitteena oli kehittää ja ottaa käyttöön osastoilla uusi tapa tehdä työvuorosuunnittelua. Tavoitteena oli myös, että jokainen työntekijä oppii tekemään oman työvuorosuunnitelmansa, henkilökunnan työajan hallinta paranee ja osaston työvuoroluettelo tehdään yhdessä valmiiksi asti uuden tavan myötä.

Kantoluoto (2009, 62–63) toteaa kehittämishankkeessaan, että työaika-autonomia lisäsi työhyvinvointia ja paransi työajan hallintaa. Työntekijät kykenivät paremmin yhdistämään työn ja yksityisen elämän sekä pystyivät vaikuttamaan enemmän siihen, missä työvuoroissa työskentelivät. Tyytyväisyys tehtyihin työvuorolistoihin lisääntyi, koska suunnittelu koettiin oikeudenmukaisemmaksi kuin perinteinen työvuorolistan suunnittelukäytäntö. Tulosten mukaan työaika-autonomiamallia haluttiin jatkaa kokeilun jälkeen. Kehittämishankkeessa ei järjestetty riittävästi koulutusta työvuorolistan teosta ja suunnitteluun vaikuttavista reunaehdoista. Kokeilun aikana ei käyty tarpeeksi yhteistä keskustelua työvuorosuunnittelusta. Joustavuutta kaivattiin jokaiselta työntekijältä enemmän ja työyh-

teisö kaipasi perusteellisempaa työvuorojen jatkuvuuden ja uuden työvuorolistan toimivuuden huomioimista.

Paukkosen ym. (2007) tutkimus- ja kehittämishankkeessa oli tavoitteena toteuttaa ergonomisten suositusten mukaisia työvuorojärjestelyjä perusterveydenhuollossa. Tavoitteena oli myös mitata työvuorojärjestelyjen muutosten vaikuttavuutta ja tuottaa terveellisempiä työvuorojärjestelyjä työntekijöiden epäsäännölliseen vuorotyöhön. Hankkeeseen osallistui yhteensä kuusi Helsingin kaupungin terveyskeskuksen osastoa akuutti- ja pitkäaikaishoidosta. Tuloksina todettiin, että hoitotyössä voidaan siirtyä terveellisempään työrytmiin sekä työvuorojärjestelyillä voidaan helpottaa työssä jaksamista ja lisätä terveyttä. Tulosten perusteella hoitotyöhön suositeltava vuorosuunnittelun malli on ergonominen työvuorosuunnittelu, joka tukee henkilöstön tervettä työuraa ja kokonaishyvinvointia. Hankkeen aikana ei saavutettu tavoitetta, että työvuoroluettelo tehdään yhdessä valmiiksi asti.

Tammelin (2009) on tarkastellut väitöstutkimuksessaan perheiden työaikakäytäntöjä, kokemuksia työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä perheiden käyttämiä aikastrategioita vuosien 1977 ja 2003 välisenä aikana. Väitöstutkimuksen mukaan työaika-autonomia mahdollistaa työn sovittamisen yksilöllisesti perheen tarpeisiin. Perheen arjen järjestäminen helpottuu, jos työaika on ennakoitavissa. Tammelinin mukaan työaikaan kohdentuvissa kehittämishankkeissa ei tule keskittyä pelkästään työajan pituuteen vaan kehittämisen tulee kohdistua työajan eri ulottuvuuksiin, kuten autonomiaan, ajoitukseen, tempoon ja ennakoitavuuteen.

Bailynin, Collinsin ja Songin (2005, 4–5) tutkimuksen mukaan työaika-autonomia vähensi työvuorosuunnitteluun liittyviä ristiriitoja esimiehen kanssa. Kun työntekijä sai itse suunnitella työvuorot, se antoi joustoa ja valinnanvaraa siihen, milloin hän pystyi pitämään vapaapäivät. Kun työaika-autonomiamalli oli käytössä työyksikössä, muut työntekijät olivat mukautuvampia muuttamaan työvuoroja yllättävissä tilanteissa. Haasteena työvuorosuunnittelumallissa koettiin, että esimies joutui muuttamaan liikaa suunniteltua työvuorolistaa ja valmiiksi suunniteltuja työvuoroja oli hankala muuttaa sen jälkeen, kun työvuorolista oli hyväksytty.

Hollannissa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että vuorotyö vaikuttaa terveysongelmien lisääntymiseen ja alentaa hyvinvointia. Vuorotyö edesauttaa myös päätöstä lopettaa työt terveydenhuollossa. Tutkimuksen kyselyyn vastasi hoitajia kolmesta eri Hollantilaisesta vanhainkodista ja yhdestä hoitokodista. Kaikki työn piirteet olivat yhteydessä tyytyväisyyteen epäsäännöllisten työaikojen suhteen. Työntekijät, jotka kokivat saavansa enemmän sosiaalista tukea työssään ja joilla oli vähemmän työstä johtuvia vaatimuksia, olivat tyytyväisempiä epäsäännölliseen työaikaan vuorotyössä. (Peters, Rijk & Boumans 2009, 2689.)

Russell, Hawkins ja Arnold (2012) ovat suunnitelleet kirjallisen oppaan työaikasuunnitteluun. Tutkimus osoittaa, että toimiakseen tehokkaasti, esimiesten täytyy ottaa henkilökunta mukaan työaika-autonomian kehitystyöhön aivan ensimmäisistä askelista lähtien. Se käsittää kehitystyön, sen käytönoton ja arvioinnin. Henkilökunnan mukaan ottaminen lisää hoitajien mahdollisuutta kontrolloida omaa työtään ja saada aikaan positiivisia tuloksia. Henkilökunnan mukaan ottaminen mahdollistaa

heidän kouluttamisen vaikeissa kysymyksissä ja talouden asettamissa rajoissa. Ennen työaikamallin käyttöönottoa on tärkeää tehdä arviot tarpeista perustuen määrälliseen ja laadulliseen arviointiin. Arvioinnissa määritellään eri yksiköiden tarpeet suhteessa suunnitteluun. Vuorovaikutus henkilökunnan kanssa on tärkeää, jotta saadaan aikaan suoraa ja avointa keskustelua mahdollisista epäkohdista ja vaikeuksista suunnitteluun liittyen. Tällainen vuorovaikutus vahvistaa myönteisyyttä koulutukseen ja selkeyttää vastuita mallin käyttöönoton vaiheessa. Työntekijät, jotka ymmärtävät kuinka ja miten uusi suunnittelu toimii, ottavat aktiivisemmin osaa suunnitteluun. Säännöllinen palaute ja palautteen käsitteleminen mallin käyttöönoton vaiheessa on tärkeää. (Russell, Hawkins & Arnold 2012.)

Rönnerberg ja Larsson (2010) ovat tehneet pilottitutkimuksen Ruotsissa Linköpingin yliopistossa ruotsalaisen sairaalan osastolle. Pilottitutkimuksen tarkoituksena oli määrittää työkalu, joka automaattisesti toteuttaa käyttökelpoiset työvuorot, jotka on tehty hoitajien toiveiden mukaan. Ruotsissa suosittu työaika-autonomia malli on sellainen, jossa hoitajat suunnittelevat vuoronsa yksilöllisesti ja näitä suunnitelmia käytetään pohjana, kun tehdään varsinaiset työvuorolistat. Tutkimuksessa kuvataan ja dokumentoidaan tämän tyyppinen listojen teko, kehitetään siitä matemaattinen malli ja esitetään pilotti käyttöönotto automaattiselle prosessille ruotsalaisessa hoitoyksikössä. Matemaattisen mallin on tarkoitus olla mahdollisimman lähellä todellista elämää. Tutkimuksesta saatiin lupaavia tuloksia, Rönnerbergin ja Larssonin kehittämällä mallilla luotiin käyttökelpoisia aikatauluja pilottiosastolle. (Rönnerberg & Larsson 2010.)

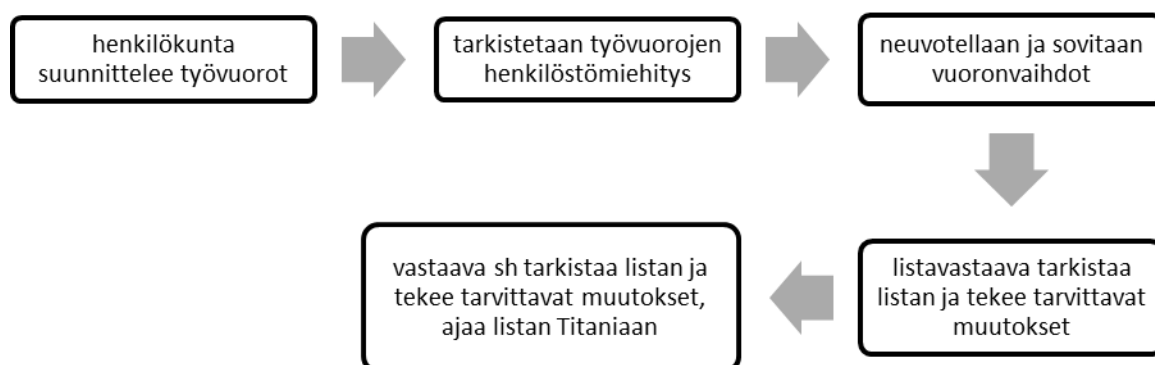
#### 4.3 Kohti autonomista työvuorosuunnittelua

Autonomisen työvuorosuunnittelun yhteydessä voi syntyä ristiriitoja, joiden välttämiseksi on tehtävä kompromisseja yhteisymmärryksen aikaansaamiseksi. Esimiehen tehtävänä onkin tarvittaessa tukea ja ohjata henkilöstöään suunnittelussa. On myös tärkeää, että tavoitteet ja pelisäännöt ovat selvät ja johdon ja henkilöstön välillä vallitsee luottamus. Sääntöjen tekeminen on vaativaa ja usein niiden toimivuus testataan vasta käytännössä, joten on hyvä varautua muuttamaan niitä (Koivumäki 2006). Työaika-autonomia on siis suurelta osin esimiehen ja henkilöstön yhteistä toimintaa ja osallistumista.

Hyvä johtaminen, tiedottaminen, sitoutuminen ja vuoropuhelu ovat prosessissa avainasemassa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010). Yhteistoiminnan organisointi voi olla kuitenkin haastavaa, koska kaikki eivät ole paikalla samaan aikaan suunnittelemassa työvuorojaan. On myös mahdollista, että ”heikommat” työntekijät jäävät vahvempitahtoisten jalkoihin, joten ilmapiiriin tulisi olla mahdollisimman tasapuolinen ja kunnioittava. On huomioitava, että uusi työvuorojen suunnittelutapa vaatii kailta aikaa omaksua tällaisia uusia käytäntöjä.

Ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä on tärkeää, että henkilökunta perehtyy työvuorosuunnitteluun vaikuttaviin tekijöihin sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteisiin ja ymmärtävät vuorotyön työaikojen merkityksen hyvinvoinnilleen (Super www -sivut 2010).

Rönnerbergin ja Larssonin (2010, 37) mukaan autonominen työvuorosuunnitteluprosessi voidaan kuvata viidellä askeleella. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Autonominen työvuorosuunnitteluprosessi (mukaillen Rönnerberg & Larsson 2010, 37.)

#### 4.3.1 Henkilökohtaiset työvuorotarpeet

Työntekijän itsensä suunnittelemat työvuorot antavat työntekijälle mahdollisuuden parempaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä omaa jaksamista tukevien, yksilöllisten vuorojen suunnitteluun. Työaika- autonomia antaa työntekijöille sekä vapauden että vastuun suunnitella työvuorojaan sekä vaikuttaa työvuorojen pituuteen, aamu- ilta- ja yövuorojen määriin sekä vapaiden rytmiin ja sijaintiin (Super 2010). Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden työaikatoiveita, jotka vaihtelevat työuran eri aikoina (Työterveyslaitos 2010).

Heikkilä (2006,3) on tutkinut työntekijöiden kokemuksia työaika-autonomiasta. Tutkimuksessa oli haastateltu työntekijöitä, jotka työskentelevät työyksikössä, jossa työaika-autonomia oli ollut käytössä. Työntekijät kokivat, että työaika-autonomiaan siirtyminen lisäsi vastuuta, mikä koettiin motivoivana ja palkitsevana työssä. Työaika-autonomia lisäsi työntekijöiden ja osastonhoitajan välistä yhteistyötä. Tutkimuksessa ilmeni myös sitoutumattomuutta työyhteisöön, joka kuvattiin oman edun tavoitteluna ja etäisenä johtajuutena.

#### 4.3.2 Reunaehdot ja pelisäännöt

Reunaehdot määritellään työpaikalla vallitsevan Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen, työyksikön toimintatapojen, työaikalain sekä paikallisten sopimusten mukaan. (kuvio 2.) Reunaehto- ja mietittäessä on tärkeää sopia mitä listan täytössä otetaan huomioon ja milloin valmiit listat on saatavilla. Henkilökuntamitoitus on myös hyvä sopia yhdessä. Työpaikan omat toimintatavat ja sovitut asiat tulee muistaa kertoa myös uusille työntekijöille, jotta listan täyttö onnistuu reunaehto- ja mukana. Työyhteisössä on syytä käydä jatkuvasti keskusteluja, jotta vältetään itsekeskeisyys työvuorosuunnittelussa ja kyettäisiin suunnittelemaan listat muut työntekijät ja yksikkö huomioiden. (Koivumäki 2006, 12.)

Virallisten sopimusten rinnalle on noussut tarve sopia hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisäännöistä. Näiden kieli on erilainen kuin muodollisten pykälien. Avoimen vuorovaikutuksen, eri näkökulmien kuulemisen ja yhdessä sopimisen kautta työntekijöiden on mahdollista kohdata toisen-  
sa uudella tavalla ja sopia siitä, mitä ollaan tekemässä ja ennen kaikkea millä tavalla toisten kanssa toimitaan yhdessä rakentavasti ja arvostavasti. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkeinä voidaan mainita, että työ sujuu, vuorovaikutus on avointa, ilmapiiri kannustavaa ja työntekijät ovat kokeilunhaluisia sekä heillä on olemassa kiinnostus testata uusia asioita. Toimivassa työyhteisössä työntekijät ovat sitoutuneita, työtyytyväisyys on korkealla, poissaolot ja vaihtuvuus on vähäistä ja työntekijöillä on olemassa yhteinen päämäärä. (Kanste 2005.)

Työpaikan hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi tarvitaan erilaisia pelisääntöjä. Näiden avulla pidetään huoli siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet viihtyvät työssään ja kokevat työniloa. Työniloa tuottavat muun muassa tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan, työssä koetaan onnistumisen iloa, työ on hauskaa sekä tunnetaan, että omasta henkisestä hyvinvoinnista välitetään ja pidetään huolta. (Furman ym. 2004, 13.)

Periaatteina autonomiselle työvuorosuunnittelulle ovat joustavuus, yhteisöllisyys, tasapuolisuus, toimintojen sujuvuus ja oikeudenmukaisuus (Koivumäki ym. 2005, 17). Kehittämistyön osana kuuluu yksikön pelisääntöjen luominen, joiden tehtävänä on varmistaa, että suunnittelussa huomioidaan nämä periaatteet. Sääntöjen selkeys tekee uudesta työvuorojen suunnittelukäytännöstä turvallisen ja joustavan kaikille. (Koivumäki 2006, 4.) Selkeät pelisäännöt myös parantavat työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia (Koivumäki ym. 2005, 14). Yhteiset pelisäännöt olisi tärkeää sopia yhdessä yksikön tarpeita vastaaviksi ja niitä voi muuttaa tarpeen vaatiessa. Keskustelua niiden sisällöstä ja tarpeesta voi käydä pienemmissä ryhmissä ja tiimeissä. Pelisääntöjen tekeminen on vaativaa ja niitä joudutaan usein muuttamaan käytännön syiden vuoksi (Koivumäki 2006, 6).

Työyksikön pelisäännöt voivat sisältää sopimukset muun muassa työvuorojen alkamis- ja päättymisajoista, henkilöstön minimimäärä eri työvuoroissa, ja osaamisesta eri työvuoroissa sekä yksilöllisistä työajoista ja vuorojärjestelyistä. Sovittavia asioita ovat lisäksi työvuorojen ja viikonloppuvapaiden jakautuminen työntekijöiden kesken sekä työvuorosuunnittelun käytännön toteuttaminen eli missä, miten ja milloin suunnittelu tapahtuu. (Koivumäki ym. 2005, 13.) Pelisääntöihin sisältyy aina työaikalaki ja virka- ja työehtosopimus. (Mäkinen 2009, 24–26).

Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii kompromisseja henkilökunnalta. Jokaisen työvuorolistan suunnittelijan on huomioitava yksikön toimivuus, varauduttava joustamaan tarvittaessa ja ymmärtää lähtökohdat omaa elämää palveleviin työvuoroihin. Henkilökunta voi vaihdella keskenään vuoroja, jos yksikön toiminta huomioidaan ja vuorojen vaihtaminen onnistuu yhteistyössä. (Rönneberg & Larsson 2010, 38.) Pelisääntöihin sovitaan aina yhteinen työvuorolistojen suunnittelukäytäntö. Työvuorolistat voi suunnitella esimerkiksi siten, että yövuorot suunnitellaan ensin ja vasta sitten päivävuorot. Pitkiä työvuoroja olisi hyvä suunnitella harkiten ja ne tulisi sijoittaa arkipäiville. Tuntien tasaukset voi tehdä esimerkiksi hajauttamalla tunteja eri päiville työpäivien pidennykseksi. Yövuorojen ja viikon-

loppujen tekemisestä voi olla määritelty, että yövuorot saa tehdä maksimissaan kaksi peräkkäin ja viikonloppuvuoroista voi tehdä vain toisen. (Mäkinen 2009, 24–26.)

#### 4.3.3 Listavastaava

Ennen ensimmäisen työvuorolistan tekemistä on tärkeää organisoida listasuunnittelu riittävän ajoissa (Koivumäki 2006, 6). Jokaista kolmen viikon listaa kohden olisi hyvä olla yksi tai kaksi listaneuvottelijaa, jotka tarkistavat, että työvuorolista on ajoissa valmis ja tarkoituksen mukainen (Rönnerberg & Larsson 2010, 38). Listavastaavan tehtävänä on myös sovittaa työvuoroja, jos ongelmia esiintyy, ja huolehtia suunnitteluajataulusta (Koivumäki ym. 2005, 13–14; Rönnerberg & Larsson 2010, 38).

Jokaisen työntekijän olisi hyvä vuorollaan olla listavastaavana, jolloin hän oppii näkemään työvuorosuunnittelun kokonaiskuvan. Listavastaavan ei ole tarkoitus olla lopullinen käytäntötapa, vaan siitä pyritään irtautumaan siinä vaiheessa kun työyhteisössä on sisäistetty työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun toteutus. Lopullisen työvuorolistan hyväksyy kuitenkin esimies, joka tarvittaessa voi vielä tehdä muutoksia työvuorolistaan ennen sen hyväksymistä (Rönnerberg & Larsson 2010, 38).

Koskisen ja Vokkolaisen (2010, 32 - 34) tutkimuksen mukaan listakokoajan tekemät muutokset koettiin vähäisinä. Vastaajien mielestä työvuorotoiveet toteutuivat paremmin työaika-autonomian käytönoton jälkeen, ja työvuorot jakautuivat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on riittävästi aikaa suunnitella työvuoroja ja suurin osa vastaajista suunnitteli työvuorot mielellään. Lähes kaikki vastaajat olivat sitoutuneet työaika-autonomiakäytäntöön ja pelisääntöjen noudattamiseen. Suurin osa vastaajista halusi jatkaa työaika-autonomiaa, mutta halusi tehdä muutoksia yhteisiin pelisääntöihin.

#### 4.4 Työvuorosuunnittelun vastuut

Työvuorosuunnittelu perustuu yksikön toiminnan tarpeeseen ja osaamisvaatimukseen (Sajama 2010, 13). Työaika-autonomiassa työvuorosuunnittelua tarkastellaan niin työnantajan, työntekijän kuin koko työyhteisön näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta hyvinvoinnin edistäminen on tärkeää lisäämällä työaikojen hallintaa ja työyhteisön kannalta taas on tärkeää kyetä avoimeen keskusteluun ja yhteisten asioiden sopimiseen. Työnantaja puolestaan vastaa ja on vastuussa työyksikön toiminnasta, sen kehittämisestä ja henkilöstöresurssien tehokkaasta käytöstä. (Levo 2010, 17.)

Autonominen työvuorosuunnittelu edellyttää tietoa ja ymmärrystä siitä, miten työajat vuorotyössä vaikuttavat hyvinvointiin sekä ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden tuntemista. Autonominen työvuorosuunnittelu tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella työvuorojaan, mutta velvoittaa ottamaan vastuuta suunnittelun vaikutuksista. Työaika-autonomia voi johtaa muuhunkin kehittämiseen esimerkiksi muuttuviin raportointikäytäntöihin, uusiin työhöntulo- ja lähtöaikoihin sekä mahdollisiin aiemmasta poikkeaviin työvuoroihin.

Tänä päivänä yhä useammassa työyhteisössä siirrytään kohti valtuuttavaa johtamistapaa ja vastuuta jakavaa johtamistapaa. Tämä merkitsee vuorovaikutustaitojen parempaa hallitsemista ja parhaiden toimintatapojen hakemista yhä enemmän yhdessä keskustellen ja sopien. (Furman, Ahola & Hirvi-huhta 2004, 7 - 8.) Selkeän vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta luodaan työyhteisössä pohja hyvälle työskentelylle. Esimiehen on kyettävä luomaan hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työpaikoille. Hänen roolinsa tulisi muuttua asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. Hyvä ihmisten johtaminen tukee yksilöiden työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiselle. Keskusteleva johtamistapa luo menestyksen puitteet korkeatasoiselle osaamiselle. (Vesterinen 2006, 84.) Henkilöstöjohtamisessa keskeistä on työhyvinvoinnin ja terveyden vahvistaminen. Työhyvinvoinnin edistämiseen kuuluu suunnitelmallinen työsuojelu- ja työympäristötyö. Käytännössä tämä tarkoittaa fyysisen ja psyykkisen terveyden haittojen ennaltaehkäisemistä ja torjumista sekä työolosuhteiden arviointia ja seuranta. (Kuntatyönantaja 2010, 9.)

Esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin muotoutumiseen vaikuttamisessa ja työyhteisön suhtautumisesta muutokseen. Kansteen (2011) tutkimuksen mukaan aktiivinen ja tulevaisuus-orientoitunut muutosjohtajuus voi luoda työyhteisöön terveyttä, hyvinvointia ja luovuutta tukevan työympäristön. Siellä kannustetaan henkilöstöä oman työn kehittämiseen ja näkemään työ haasteellisena. Tällaisen työpaikkakulttuurin piirteitä ovat arvostaminen, kannustaminen, oikeudenmukainen kohtelu ja yhtenäiset toimintatavat. Esimiehen oma sitoutuminen yhteisöllisiin arvoihin ja toimintatapoihin vaikuttaa siihen jäävätkö ne elämään työyhteisössä vai kuolevat pois. (Kanste 2011.)

Työajoista päättävillä esimiehillä on oltava tietoa erilaisten työaikajärjestelyjen eduista ja haitoista sekä henkilöstön että organisaation kannalta. Työvuorojen terveysvaikutusten ymmärtäminen ja vahva sitoutuminen työvuorojärjestelyjen muuttamiseen syntyvät prosessin kautta. Onnistuakseen tässä prosessissa esimiehet tarvitsevat sekä tukea että määrätietoista ohjausta. Työaika-autonomian malli ei ole siirrettävissä sellaisenaan työyksiköstä toiselle. Jokaisen työyksikön on käytävä oma kehittämisprosessinsa, ja tämä prosessi vaatii runsaasti aikaa. Esimiesten täysi tuki on ehdoton. Työaika-autonominen malli edellyttää osallistavaa johtamista ja keskustelevaa työyhteisöä. Työntekijöille annetaan valtaa ja vastuuta suunnitella työvuoronsa. Vastuuta opitaan ottamaan ja sitä myös halutaan ottaa, kun siihen annetaan mahdollisuus ja tuki. Esimiehen rooli sekä terve ja toimiva työyhteisö ovat keskeisiä edellytyksiä työaika-autonomian onnistumiselle. (Pohjonen 2008, 36 - 38; Sinivaa-ra 2008, 39 - 40.)

Autonomisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on lisätä ennakoluulotonta lähestymistapaa työvuorosuunnitteluun ja työaikajärjestelyihin. Se lisää myös yhteistoiminnallisuutta ja työhyvinvointia työyhteisössä. Työvuorosuunnittelu vaatii hyvää esivalmistelua. Esimiehellä on kokonaisvastuu työvuorosuunnittelusta yksikössään. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa esimiehen rooli muuttuu työvuorojen suunnittelijasta työvuorosuunnitelman hyväksyjäksi ja pelisääntökeskustelun ohjaajaksi. Hänen tehtävänä on vastata siitä, että työvuorosuunnitelma tukee työyksikön toiminnan tavoitteiden saavuttamista ja lähtee asiakkaiden tarpeista. Lisäksi esimiehen tehtävänä on huolehtia alaisensa yhdenvertaisuudesta ja mahdollistaa tasa-arvon periaatteet työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on vahvistaa toimintaa ja työyhteisön hyvää vuorovaikutusta, eikä toimia työvuorojen jakajana.

Muutoksen onnistunut läpivienti vaatii esimiehen täyden tuen ja paljon keskustelua. (Koskela 2009, 9-10.) Hyväksi käytännöksi on osoittautunut verkostoitua jonkun toisen uutta työaikasuunnittelua toteuttavan yksikön kanssa hyvien käytäntöjen jakamiseksi ja vertaistuen saamiseksi.

Autonominen työvuorosuunnittelu merkitsee työntekijälle itsenäistä osallistumista työvuorosuunnitteluun. Kyse on työvuorosuunnittelumallista, jossa työntekijälle annetaan valtaa vaikuttaa omiin työaikoihin ja työn sisältöön. Valtuuttamisen (empowerment) tärkeys tulee esille ihmisten kannustamisessa, motivoinnissa ja työhön sitouttamisessa (Lämsä & Hautala 2005, 232). Valtuuttamisen ohella käytetään myös käsitteitä voimistaminen, valtaistaminen ja voimaantuminen. Siitosen (1999, 93, 198) tutkimuksen mukaan voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä henkilökohtainen prosessi. Voimaantuminen on tapahtumasarja, jossa toimintaympäristön olosuhteilla ja sosiaalisilla rakenteilla on keskeinen merkitys. Tällaisia olosuhteita ja sosiaalisia rakenteita ovat esimerkiksi valinnanvapaus, turvalliseksi koettu ja avoin ilmapiiri, tasa-arvoinen kollegiaalisuus, yhteiset tavoitteet, yhteistyö ja toisten arvostaminen.

Yhteisöllinen työvuorojen suunnittelu ei ole vuorojen valikoimista tai sanelua eikä myöskään sitä, että henkilöstön toiveet toteutuvat sellaisinaan työvuorolistassa. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii henkilökunnalta hyviä neuvottelutaitoja, joustamista sekä tekeillä olevan työvuorolistan muokkaamista. Tärkeää on muistaa, että työvuorosuunnittelun lähtökohtana ovat aina toiminnan tarpeet eli asiakkaat ja heidän laadukas ja hyvä hoitonsa.

#### 4.5 Työn hallinta

Nykypäivän johtajuudessa nousee esiin myös alaistaidot. Johtajan ohella työntekijöiden on itse kyettävä ottamaan vastuuta työyhteisöön ja työhön sitoutumisesta. Nykypäivän johtaja on vapautettu kaikki tietäjän taakasta ja oletetaan, että myös muut kuin johtajat ottavat vastuuta organisaation toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. (Nivala 2006, 129-130.)

Tarve ammattitaitoisista hoitajista lisääntyy tulevaisuudessa samaan aikaan kun on pula hoitajista. Työpainetta lisäävät esimerkiksi suuret asiakasmäärät, sijaisten saannin vaikeus ja pitkäkestoiset sairauspoissaolot. Hoitohenkilökuntaa kuormittavat myös hankalat työajat, riittämätön palautumisaika työstä ja osalla useamman kuin yhden työn tekeminen toimeentulon kohentamiseksi.

Työn hallinta katsotaan osaksi työhyvinvointia. Vaikuttamismahdollisuus omiin työaikoihin on tärkeä työntekijän hyvinvointia tukeva osa. Työn hallinta on osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työnhallintaan kuuluvat mm. työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, sekä monipuolisuuteen, osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin (Hakola ym. 2010, 49 ).

Autonomisen työvuorosuunnittelun avulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja siten lisätä työn hallintaa. Työn hallinnalla nähdään vastaavasti olevan yhteys työhyvinvointiin. (Sinivaara & Achan 2008, Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49-55.) Mahdollisuus vaikuttaa oman



työn sisältöön ja työolosuhteisiin kuvastaa työn hallintaa. Työn hallinnan yksi osa-alue on työajan hallinta. Työntekijällä on mahdollisuus eri elämänkaaren vaiheissa tehdä sellaista työaikaa, mikä hänelle kulloinkin parhaiten sopii. (Sinivaara & Achan 2008.) Työaika-autonomian etuja voivat olla esimerkiksi työntekijän parempi työn hallinta sekä työmotivaatio. Työaika-autonomia vaatii henkilöstön kouluttamista ja valmiuksien kehittämistä, etenkin siirtymävaiheessa. Suunnittelu saattaa olla myös kalliimpaa em. satsausten vuoksi, mutta korvautuu usein myös parempana toimivuutena ja laatuna (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010).

Työvuorolistaan tulee aika-ajoin muutostarvetta, pääsääntöisesti kahdesta suunnasta: henkilöstöltä ja yllättävistä poissaoloista (oma tai lapsen sairaus). Lisäksi osaston toiminnasta voi tulla muutoksia työvuoroluetteloön. Työhyvinvointia tukevat elementit, eli esimerkiksi työn hallinta ja työntekijöiden keskinäinen luottamus eivät toteudu ja työn eteneminenkin voi hankaloitua, jos työvuoroluetteloa ei voida toteuttaa siihen tulleiden muutosten takia. On myös mahdollista järjestää tehtävä, lykätä joi-takin töitä tuonnemmaksi ja suunnitella työt uudelleen tehtäväksi. Lisäksi voidaan työskennellä ”va-jaalla” miehityksellä niin, että kenenkään henkilöstöstä ei tarvitse tehdä työntekijän poissaolosta joh-tuvia puutevuoroja eikä työvuoroluetteloön tule muutosta. Näin voidaan toimia yksittäisissä poissa-olotilanteissa mutta ei jatkuvasti, koska tehtäviä ei voida jatkuvasti lykätä tuonnemmaksi (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010). On tärkeää, että osastolla on mahdollisuus saada kokemus siitä, että hy-vää hoitotyötä voidaan toteuttaa kohtuullisella kuormituksella. Osaston joustava yhteistoiminta ja avoin ilmapiiri ovat siis hyvin tärkeitä seikkoja työntekijöiden jaksamisen ja terveyden kannalta. Näi-tä asioita tulisi painottaa heti työaika-autonomiaan suuntautuvan työaikajärjestelyn alussa.

Onnistuneessa työvuorosuunnittelussa työajat on suunniteltu työ ja työntekijät huomioiden. Myös lait, virka- ja työehtosopimukset, taloudelliset ja tuotannolliset seikat, työntekijöiden yksilölliset tar-peet sekä terveys- ja turvallisuusseikat on otettava huomioon työvuoroja suunnitellessa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

## 5 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄNÄ

Heinäveden Hoivakodin autonomisen työvuorosuunnittelun kokeilu toteutettiin kehittämistyönä, jon-ka tutkimuksellinen lähestymistapa oli kehittävä työntutkimus. Kehittäminen nähdään usein konk-reettisena toimintana, jolla selkeästi määritelty tavoite. Kehittämisellä voidaan myös pyrkiä toiminta-tavan kehittämiseen. Kehittämisen toimintaympäristöt ovat useimmiten varsin kompleksisia ja enna-koimattomia, kehittämisprosessi määrittyy tilannekohtaisesti tässä ja nyt eli kehittäminen nähdään refleksiivisenä prosessina. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei ole tiedeperustaista tutkimusta. Si-tä vastoin se on kehittämistä, jossa hyödynnetään tutkimuksellista logiikkaa ja käytetään tutkimusta kehittämisen välineenä ero metodien kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 56, 157, 165.)

Suomessa kehittävä työntutkimus on 1980 -luvulla kasvatustieteellisessä tutkimuksessa kehitetty lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Teoreettisena lähtökohtana työntutkimuksessa on Leontjevin (1977), Vygotskin (1978) ja Lurian (1979) kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Teorian mukaan toiminta on keskeinen ihmisen työtä jäsentävä tekijä yksilön ja

ympäröivän maailman välillä. Ihmisen ajattelua ja käyttäytymistä voidaan ymmärtää vain hänen toimintansa kautta. Kehittävän työntutkimuksen hankkeet kohdistuvat paikallisesti ja ajallisesti konkreetteihin toimintajärjestelmiin.

Toiminnan analyysi on monimenetelmäistä, joka edellyttää monentasoista aineistoa, kieltä, puhetta, tekstejä sekä tapahtumien, tekojen ja vuorovaikutuksen havainnointia, eikä siinä tapahdu vastakkainasettelua määrällisen ja laadullisen menetelmien välillä. Kehittävän työntutkimuksen hankkeet voivat tuloksenaan tuottaa konkreettisia muutoksia työtoiminnassa, laadullisia ja määrällisiä havaintoja tai käsitteitä ja malleja, jotka ovat syntyneet kyseistä työtä koskevaan yleiseen hypoteesiin. (Engeström 2002, 11-18.)

Kehittävän työntutkimuksen keskeinen käsite on ekspansiivinen oppiminen. Ekspansiivisen oppimisen oleellinen piirre on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. Ekspansiivisessa oppimisessa ekspansiolla viitataan ennen kaikkea toiminnan kohteen ja sen motiivin laajenemiseen. Siinä asetetaan kyseenalaiseksi ja hahmotetaan uudelleen se, mihin toiminnalla pyritään, mitä tuotetaan ja miksi. (Engeström 2002, 87.)

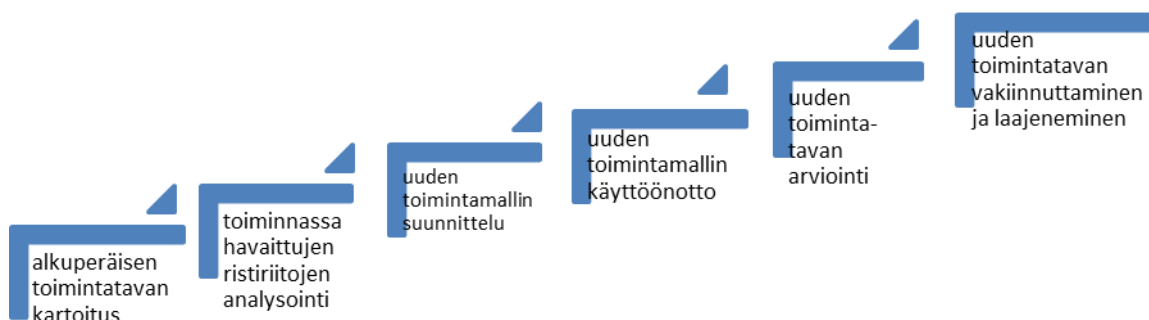
Tulevaisuudessa työ on yhä enemmän yhteistoiminnallista, jonka laatu on sidoksissa koko työyhteisön toimintaan ja toiminnan laatuun. Näin ollen työhön liittyy jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä. Tämä muutos asettaa kehittämisvaatimuksia organisaation toiminnalle, johtamiselle, työn organisoinnille ja työntekijöille. Samalla koulutukseen ja kehittämistyöhön kohdistuu uusia vaatimuksia. Kehittämisen, koulutuksen ja tutkimuksen on tuotettava työyhteisöille välineitä kehittää työtään ja vastata uusiin vaatimuksiin. Kehittävä työntutkimus työn tutkimisen ja kehittämisen lähestymistapana pyrkii tuottamaan käytännön kehittämistyöhön uudenlaisia välineitä ja laajempaa näkemystä. (Alppivuori & Vuorio 1996.)

Tämä kehittämistehtävä etenee Engeströmin kehittävää työntutkimusta mukaillen, jossa kuvataan kehittävän työntutkimuksen yksi sykli. Kehittämistyö kohdistuu laadullisiin muutoksiin sekä työssä että organisaatiossa. Laadulliselle muuttumiselle on ominaista jonkin uuden tavan kokeilu käytännössä. Tällainen muutos ohjaa työyhteisön oppimaan jotakin uutta, mitä ei ole vielä olemassa. Kehittävässä työntutkimuksessa lähtökohta on moniäänisyys. Tämä edellyttää tutkijoiden ja tutkittavien näkökulmien esille nostamista ja keskinäistä vuoropuhelua. Työyhteisössä on usein toisiinsa törmäviä erilaisia näkökulmia. Ekspansiivisen oppimisen tunnuspiirteenä on, että kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos ovat oppimisen kohteena. Oppimisprosessi on kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma ja se etenee vaiheittain. (Engeström 2002, 87.) Kuviossa 2 on esitetty Engeströmin kehittävän työntutkimuksen sykli.

Engeström (2004) kuvaa kehittävän työntutkimuksen monivaiheisen syklin vaiheet seuraavasti:

”Kehittävä työntutkimus aloitetaan alkuperäisen toimintatavan kartoituksella. Tuloksena tästä saadaan alkutilan ja sen ongelmien kuvaus ja rajataan tutkimuksen kohde. Seuraavassa vaiheessa ana-

lysoidaan ne ristiriidat, joita toiminnassa on havaittu. Tuotoksena saadaan työhypoteesi toiminnan ristiriidoista ja hypoteesi uudesta tavasta toimia. Kehittävän työntutkimuksen kolmannessa vaiheessa suunnitellaan uusi toimintamalli. Tuotoksena on työhypoteesi uudesta toimintamallista ja sen luomisprosessin analyysi. Neljännessä vaiheessa uusi toimintamalli otetaan käyttöön ja se analysoidaan. Tuotoksena saadaan analyysi käyttöönotosta, sen häiriöistä, innovaatioista ja laajenemisesta. Viidennessä vaiheessa uusi toimintatapa arvioidaan. Tuotoksena saadaan analyysi uuden toimintatavan vaikutuksista ja koko prosessista. Kuudennessa vaiheessa uusi toimintatapa vakiintuu ja laajenee organisaatiossa, alkaa uusi sykli.”



Kuvio 2. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet. (Engeström 2004, 61.)

Kehittävä työntutkimus valikoitui tämän kehittämistyön menetelmäksi sen itseohjautuvuuden vuoksi. Hoivakodin henkilökunnalta oli jo aikaisemmin tullut toiveita kehittää nimellisesti käytössä olevaa autonomista työvuorosuunnittelumallia. Työyksikössä ei ollut yhtenäistä ohjeistusta työvuorosuunnittelun pohjaksi, eikä henkilökunta ollut saanut koulutusta työvuorosuunnitteluun. Tämä kehittämistyö käsittää Engeströmin (2004) kehittävän työn tutkimuksen mukaisesti uuden toimintamallin suunnittelu- ja käyttöönoton vaiheet.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Autonomisen työvuorosuunnittelun alkuvaiheessa työntekijöiden omat tarpeet ja toiveet ovat keskeisellä sijalla. Kun prosessi etenee, työyhteisössä korostuu keskustelu ja neuvottelu. Omien toiveiden ja yhteisten neuvottelujen kautta vahvistuu vastuu oman työyhteisön toiminnasta. Työvuoron suunnittelusta tulee keino vahvistaa ja kehittää perustehtävän toteuttamisesta eli hyvää hoitoa. (Koskela 2009, 10.) Työntekijöiden on kyettävä hahmottamaan omat yksilölliset tarpeensa työvuorosuunnittelussa ja sitä on tarkasteltava yksikön ja koko työyhteisön toiminnan kannalta. Vastavuoroisuuden ja hyvien vuorovaikutustaitojen rooli korostuu, kun kyseessä on yhteisöllinen työvuorosuunnittelun tapa.

Autonomisen työvuorosuunnitteluprosessin toteutus edellyttää työyhteisön jäsenten sitoutumista, johdon tukea, joustavuutta työvuorojen suhteen, eri osapuolten välistä yhteistyötä, keskustelua ja halua yhteiseen muutokseen sekä tarvittavaa ohjeistusta aiheesta. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on toimintatavan muutos, joka vaatii sitkeyttä ja perehtymistä asiaan. Autonomiaan kuuluva neuvottelu vie myös oman aikansa, mutta kokemusten perusteella se on vaivan arvoista.

## 6.1 Alkutila-analyysi

Kehittävän työntutkimuksen syklin ensimmäisenä vaiheena on alkutilanteen kuvaaminen. Alkutilan sisältö riippuu siitä, missä kehityssyklin vaiheessa tutkimus käynnistetään. (Engeström 2002, 130).

Ensimmäisen vaiheen aikana työyhteisössä vallitsee tietty vakiintunut toimintatapa. Muutoksen ja kehittämisen tarve ei ole vielä tässä vaiheessa tarpeeksi selkeä. Selkeä merkki muutoksen tarpeellisuudesta työyhteisössä on jo pidempään jatkunut keskustelu työhön liittyvistä ongelmista ja ratkaisuyrityksistä. Kehittävä työntutkimus aloitetaan alkuperäisen toimintatavan kartoituksella. Tuloksena tästä saadaan alkutilan ja sen ongelmien kuvaus. Tutkimuksen kohde rajataan tässä vaiheessa. (Engeström 2002, 128.)

Alkutila-analyysivaiheen aikana työyksikössä selvitetään huolellisesti työaika-autonomian käsite. Tämän vaiheen aikana työntekijöiden on tärkeää saada tietoa aiheesta. Alkutila-analyysin aikana työyksikkö tekee päätöksen prosessiin mukaan lähtemisestä. (Koivumäki 2006, 5.) Ensimmäisen vaiheen aikana on syytä käydä työntekijöiden omaa pohdintaa siitä, miten työntekijät voivat parantaa esimerkiksi työhyvinvointiaan työvuorojärjestelyillä. Tämä tapahtuu omien työaikatarpeiden tunnistamisen avulla. Tämän vaiheen aikana on hyvä käydä läpi myös työyksikön nykyistä työvuorosuunnittelutapaa. (Koivumäki 2006, 5.)

Heinäveden kunnan Hoivakodissa aloitettiin tammikuussa 2015 kehittämistyö, jonka tavoitteeksi asetettiin autonomiseen työvuorosuunnitteluun perustuvan työvuorojen suunnittelun käytännön toteutus. Hoivakoti on kaksiosastoinen, 34 paikkaa käsittävä tehostetun palveluasumisen yksikkö, jossa hoidetaan monnisairaita vanhuksia. Pitkäaikaishoitopäätösasukkaita on 30 ja neljä asukaspaikkaa on vuorohoidon käytössä. Suurimmalla osalla asukkaista on diagnosoitu jokin dementiaa aiheuttava sairaus. Koska asukkaat ovat monisairaita, tarvitsevat he yhden tai kahden hoitajan apua päivittäisistä perustoiminnoista selviytyäkseen. Työ on työntekijöiden kokemana fyysisesti ja henkisesti raskasta.

Kehittämistyöhön osallistuivat Hoivakodin vakituiseen henkilökuntaan kuuluvat vastaava sairaanhoitaja (kehittämistyön vetäjä), kaksi sairaanhoitajaa, 12 lähihoitajaa ja yksi hoitoapulainen. Lisäksi neljä pitkäaikaista lähihoitajan sijaista, sekä kolme hoitoapulaisen nimikkeellä olevaa sijaista olivat myös mukana kehittämistyössä. Vastaava sairaanhoitaja työskentelee hallinnollisissa tehtävissä arkipäivisin virka-aikana. Sairaanhoitajat tekevät pääsääntöisesti kaksivuorotyötä arkisin, tarvittaessa myös sunnuntaisin. Sairaanhoitajat työskentelevät kumpikin omalla osastollaan, vastaten sairaanhoidollisista tehtävistä. Lähihoitajista yksi tekee säännöllistä yötyötä, muut lähihoitajat joko kaksi- tai kolmivuorotyötä. Osalla työntekijöistä on jokin erityinen peruste olla tekemättä yötyötä. Hoitoapulaiset työskentelevät kaksivuorotyössä, myös viikonloppuisin.

Entisen käytännön mukaisesti vastaava sairaanhoitaja on laatinut työvuorosuunnittelun tyhjät listapohjat henkilökunnalle noin kolme viikkoa ennen uuden listajakson alkamista. Listapohjaan on merkitty valmiiksi kaikki ennalta tiedetyt poissaolot, kuten lomat, koulutukset, sairauslomat ja työlomat.

Henkilökunnalla on ollut noin kaksi viikkoa aikaa suunnitella omia työvuorojaan. Listapohja on toiminut tähän asti lähinnä vapaatoiveiden listana. Vain muutama työntekijä on suunnitellut omat kolmen viikon työvuoronsa listaan, osa laittanut vain vapaatoiveet ja suurin osa ei ole tehnyt minkäänlaisia merkintöjä listapohjalle. Listapohja on palautunut säännöllisesti keskeneräisenä listan ajamisvaiheeseen. Vastaava sairaanhoitaja on viimeistellyt työvuorolistan ja ajanut valmiin listan Titania-työvuorosuunnitteluohjelmaan. Työntekijät, jotka ovat suunnitelleet omat työvuoronsa kolmen viikon listajaksolle, eivät välttämättä ole saaneet niitä työvuoroikseen. Vapaatoiveet, koulutukset, päällekkäiset työvuorotoiveet, lomat, sairauslomat ja muut ennalta tiedetyt poissaolot sekä ei-koulutetut työntekijät vaikuttavat olennaisesti työvuorojen lopulliseen toteutumiseen. Heinäveden kunnan kotihoidossa on käytössä sähköinen työvuorosuunnittelun ohjelma (MD-Titania). Työvuorosuunnittelun on ajanut MD-Titaniaan vastaava sairaanhoitaja. Työaikamuotona on käytössä KVTES:n jaksotyöaika, jossa säännöllinen työaika on 114 tuntia 45 minuuttia täydessä työajassa kolmen viikon jaksossa. Heinäveden kunnassa on siirrytty edellä mainittuun työaikamuotoon vuonna 2011.

Syklin ensimmäiselle vaiheelle on tyypillistä tyytymättömyys, joka kohdistuu usein henkilöihin tai ryhmiin toimintajärjestelmän rakenteellisten piirteiden sijaan. Tarvetilassa aletaan etsiä muutoksen suuntaa. (Engeström 2004, 71-73.) Idea tälle kehittämistyölle on lähtöisin työyhteisöstä ja se on tullut esille useasti tiimipalaverissa. Koska suurin osa Hoivakodin henkilökunnasta jättää suunnittelemaan työvuoronsa, ei suunnitteluluonnos ole lähellekään valmis työvuorosuunnitteluohjelmaan ajamista varten. Työvuorosuunnittelun toteutumiselle ovat selkeästi esteenä yhteisten pelisääntöjen ja tiedon puuttuminen ja osittain vanha totuttu tapa. Lisäksi osa henkilökunnasta on kokenut, että ensin listaan toiveensa laittaneet eivät ota huomioon koko työyhteisöä.

Tammikuussa 2015 pidetyssä tiimipalaverissa kehittämistyön vetäjä esitteli kehittämistyön aiheen Hoivakodin henkilökunnalle. Henkilökunta oli jo aikaisemmin syksyllä 2014 ilmaissut tarvitsevansa autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvää koulutusta ja ohjeistusta. Työyksikössä oli käytetty autonomisen työvuorosuunnittelun nimitystä, mutta käytännössä se ei ole toteutunut autonomisella tavalla. Työyksikössä ei ollut minkäänlaista ohjeistusta autonomisen työvuorosuunnittelun pohjaksi. Koulutusta aiheeseen ei myöskään oltu järjestetty. Osalla henkilökunnasta oli itse hankittua tietoa autonomisesta työvuorosuunnittelusta, mutta se ei ollut saatavilla kirjallisessa muodossa eikä yhdenmukaistettuna.

Tammikuun tiimipalaverin tarkoituksena oli lisätä henkilökunnan mielenkiinto kehittämiskohteeseen. Henkilökunta ilmaisi halunsa siirtyä autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen ja toteuttamiseen. Samalla sovittiin myös kehittämistyön aikataulusta. Kuviossa 3 on esitetty tämän kehittämistyön kulku.

## 6.2 Uuden toimintamallin suunnittelu

Alkutila-analyysin jälkeen aloitetaan uuden toimintatavan suunnittelu. Suunnittelu voi tähdätä koko toimintatavan muuttamiseen tai muutoksen käynnistämiseen. Vaiheen aikana työyhteisön jäsenet suunnittelevat uuden toimintatavan käyttöönoton yhteistyössä organisaation johdon kanssa. (Engeström 1995, 146.)

Ennen varsinaisen suunnittelun aloittamista on varmistettava, että jokaisella työntekijällä on riittävä tieto työvuorosuunnittelun edellytyksistä. Jokaisen työntekijän tulee tietää perustiedot KVTES:sta ja työaikaista. (Koivumäki 2006, 5.) Työntekijöiden on hyvä ymmärtää ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteet, kuten riittävä lepoaika ja oikea työvuororytmi (Koivumäki ym. 2005, 17–18). Koulutuksessa kannattaa käsitellä työaika-autonomian lisäksi myös työaikaergonomiaa, työvuorojen suunnittelua ja käydä läpi säädökset ja sopimukset, jotka liittyvät työaikoihin. (Lahtinen 2007, 8.) Alkuvaiheessa on tärkeää varata aikaa yhteisiin palavereihin. Palaverien tarkoitus on herättää keskustelua ja luoda näkemys tavoitteista. Tavoitteisiin sitoutumisessa auttavat yhteiset pelisäännöt ja avoimuus. (Koivumäki ym. 2005, 17–18.)

Ennen helmikuulle 2015 suunniteltua koulutusiltaa päivää henkilökunnalta tuli kommentteja työvuorosuunnitteluun käytettävän ajan järjestämisestä ja että aika olisi pois asukastyöstä. Toisaalta esille nostettiin myös se, että ”Merkataanhan me nytkin hoitotyön ohessa toiveet ja työvuoroja listaan. Mikä siinä sitten olisi erilaista?” Muutama henkilökuntaan kuuluva pelkäsi, että osa työntekijöistä suunnittelee työvuorot itsekkäästi varaamalla parhaat vuorot. Omien tarpeiden tunnistaminen osoitautui haastavaksi ja moni pohti omaa rohkeuttaan tehdä yksilöllisiä työaikaratkaisuja.

Henkilökunnan kanssa käytyjen keskusteluiden ja helmikuussa 2015 tehdyn alkutila-analyysivaiheen kyselyn (liite 3) tulosten perusteella todettiin, että ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun ryhtymistä tarvitaan kertaavaa koulutusta aiheesta. Lisätietoa haluttiin autonomisesta työvuorosuunnittelusta yleisesti, työaikakergonomiasta, työvuorosuunnittelun lähtökohdista, KVTES:n ja työaikalain reunaehdoista. Alkutila-analyysi –kyselyn tavoitteena oli myös saada henkilökunta pohtimaan kukin henkilökohtaisten työvuorotarpeidensa merkitystä työhyvinvointiin. Useasta vastauksesta tuli esille vuorotyön raskaus ja yhden päivän vapaalta palautumisen mahdottomuuden. Pätkäämun ja yövuoron tekeminen peräkkäin koettiin myös voimia vieväksi, varsinkin jos työntekijällä oli pitkä työhistoria takana. Muutama vastaaja toi esille tavan, miten tällä hetkellä suunnittelee työvuorot perheen ja harrastukset huomioiden. Vastausten perusteella koettiin yhteisten ja sitovien pelisääntöjen luominen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytykseksi. Neljä työntekijää esitti myös halukkuutensa listavastaavan tehtäviin. Tarvittava koulutus ja listavastaavien valinta suunniteltiin järjestettäväksi 26.2.2015. Koulutusiltaa päivän materiaali on liitteessä 7.

Koulutusiltaa päivässä kehittämistyön vetäjä toi esille työyhteisön yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät ja autonomisen työvuorosuunnittelun mahdollisuudet lisätä työhyvinvointia. Tavoitteena oli sen asian ymmärrys, että kaikkien työvuorotarpeet ovat yhtä arvokkaita, oli syy niihin mikä tahansa. Lisäksi ymmärrys lisääntyi siitä, että erilaisista työaikatarpeista johtuen ihmisillä voi olla hyvinkin erilaisia

työvuorolistoja. Samalla esiteltiin yksikön nykytilaa työvuorosuunnittelun ja toiminnan toteutumisen näkökulmasta ja keskusteltiin siitä, minkälaisilla tehtäväkuvilla varustettuja hoitajia yksikössä on ja kuinka monta kutakin tarvitaan eri vuoroihin arkisin ja viikonloppuisin. Työaika-autonomian vaiheet käytiin läpi prosessin näkökulmasta ja käytännön läheisesti. Autonominen työvuorosuunnittelu on käytössä useassa naapurikuntien palveluasumisyksiköissä ja vetäjä korostikin, että malli ei ole sellaiseen siirrettävissä yksiköstä toiselle, vaan jokaisen yksikön on käytävä läpi oma kehitysprosessinsa ja luotava omat yksikkökohtaiset pelisäännöt. Yleiset toimintaohjeet koskevat työvuorosuunnittelukäytäntöä sekä tietoa jaksotyöstä ja viikkolepoajoista. Lisäksi ohjeissa on kerrottu lyhyesti työvuorosuunnittelun periaatteet, reunaehdot ja KVTES:n ja työaikalain asettamat vaatimukset.

Kehittämistyön vetäjällä oli aikaisempaa käytännön kokemusta autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamisesta. Kokemuksen pohjalta oli helpompi tuoda esimerkkejä uutta toimintatapaa tukeviksi ajatuksiksi. Erityisesti työvuorosuunnittelun ongelmakohtissa aikaisempi kokemus antoi varmuutta tuoda julki ongelmien yleisyyden ja että niistä päästään yli sovittelemalla.

Hoivakodin autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt (liite 5) käytiin läpi koulutusiltapäivän lopuksi perusteellisesti. Oli tärkeä laatia aikataulu listasuunnittelulle (liite 6) ja varmistaa reunaehdot ja paikalliset sopimukset, kuten esimerkiksi sopimus työvuorolistojen julkaisuajankohta. Syksyllä 2014 sovittiin perusturvan johtoryhmässä, että työvuorolistat on oltava työntekijän saatavilla kaksi viikkoa ennen jakson alkamista. KVTES:n mukaan vastaava aika olisi yksi viikko. Koska Hoivakodin työvuorolista on oltava henkilökunnalla sovitussa ajassa, asettaa se omat vaatimuksensa myös listasuunnitteluun. Koulutusiltapäivässä sovittiin, että listasuunnittelu on oltava valmiina aina kolme viikkoa ennen sen alkamista.

Listan suunnitteluvaiheessa on varmistettava pelisääntöjen noudattaminen. Pelisääntöihin kirjattiin vastuuvuoron koulutusvaatimukset ja työvuoromerkinnät. Lisäksi määriteltiin henkilöstövahvuus ja osaaminen eri vuoroissa, työaikojen alkamis- ja päättymisajat, työvuorojen ja viikonloppujen jakautuminen työntekijöiden kesken sekä minimi viikonloppuvapaan määrä. Toimintaohjeissa tuotiin esille myös toisten suunnitelmien kunnioittaminen, jokaisen joustaminen vuorollaan, työvuorojen yksilöllisyys ja että työvuorosuunnittelun lähtökohdana on työyksikön toiminnan sujuvuus.

Varsinaisesta työvuorosuunnittelusta sovittiin tarkat toimintaohjeet pelisääntöihin. Listasuunnittelu alkaa siitä, kun vastaava sairaanhoitaja tekee Titania-ohjelmasta työvuorosuunnittelupohjan ja toimittaa sen Hoivakotiin. Listapohjaan on merkitty valmiiksi kaikki ennalta tiedetyt poissaolot, työntekijän osastosijoitus ja lyhytaikaisten sijaisten käytettävyyden tarvittaessa.

Listasuunnittelu osastoilla aloitetaan merkitsemällä vakiyökön vuorot ja sen jälkeen muun henkilökunnan yövuorot. Yövuoroissa on huomioitava se, että listan viimeisellä viikolla Hoivakodin listalla on kaksi yöhoitajaa, joista toinen on ns. kiertävä yökkö. Kiertävä yökkö tekee Hoivakodin Palveluasumisen, Ryhmäkodin ja Kotirinteen yksikön yökierrot yhdessä kunkin yksikön yökön kanssa. Seuraavaksi merkitään sairaanhoitajien lääkärintkiertopäivä, joka on tällä hetkellä keskiviikko. Lääkäripäivänä sairaanhoitajat eivät kuulu työvuorovahvuuteen. Kolme ehdotonta toivetta, jotka voivat olla va-

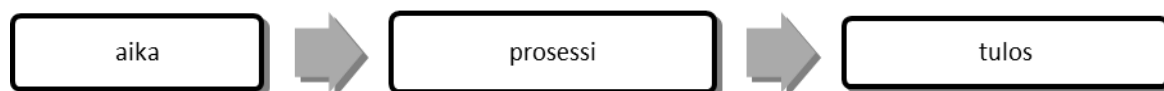
paapäiviä tai jokin tietty työvuoro, merkitään seuraavaksi punaisella ympyrällä. Tämän jälkeen suunnitellaan aamu- ja iltavuorot, sekä vastuuvuorot. Kolmen viikon listajaksossa olisi jokaisella työntekijällä minimissään yksi viikonloppuvapaa, ellei omasta toivomuksesta halua luopua vapaasta. Työvuorot jaetaan mahdollisimman tasapuolisesti, huomioidaan henkilöstön minimimiehitys sekä vastuuvuorossa olevien pätevyys. Tässä vaiheessa muistutetaan vielä henkilökuntaa siitä, että jokainen osallistuu omien työvuorojensa suunnitteluun.

Kun henkilökunta on suunnitellut työvuoronsa määräpäivään mennessä, listavastaavat tarkistavat miehityksen, työntekijän osastosijoituksen, viikonloppuvapaiden tasapuolisuuden ja ehdottomat toiveet. Tarvittaessa neuvotellaan työntekijän kanssa mahdollisista työvuoromuutoksista. Vastaava sairaanhoitaja on tässä vaiheessa ohjaamassa työvuorosuunnittelun toteuttamisessa ja apuna ratkaisemassa mahdollisia pulmia. Lopuksi vastaava sairaanhoitaja tarkistaa listan, tekee tarvittavat muutokset ja hyväksyy listan, jonka jälkeen lista ajetaan Titania-työvuoro-ohjelmaan. Vastaava sairaanhoitaja päättää lopullisista sijoituksista ja työvuoroista.

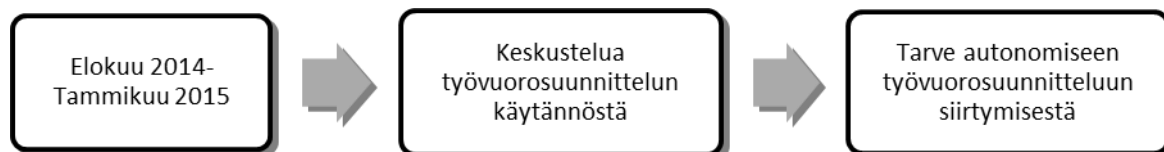
Listavastaavien valinta ei tuottanut ongelmia. Koulutusiltapäivän paikallaolijoista valittiin yksimielisesti kaksi vapaaehtoista, mikä osoitti kiinnostuksen työyhteisön kehittämistä kohtaan. Valitut listavastaavat ovat tehtävässään vähintään kolme listasuunnittelua, jotta toiminta saadaan käyntiin. Sen jälkeen voi listavastaavat vaihtua ja mielellään niin, että entinen listavastaava on aina uuden listavastaavan parina. Listavastaavan tehtävä koettiin tärkeäksi mutta samalla vaativaksi tehtäväksi. Listavastaavat olivat innostuneita ja sitoutuminen tehtävään tuli esille heidän esittämillään tarkentavilla kysymyksillä. Yhdessä kehittämistyön vetäjän kanssa listavastaavat kokosivat yksikön kansliaan työvuorosuunnittelukansioon osio, josta löytyy kaikki koulutusiltapäivässä esitetyt materiaalit.

Koulutusiltapäivästä annettiin suullista palautetta, jotka koskivat varsinaista aihetta, koulutuksen sisältöä ja muutama esitti omat epäilynsä muutoksen onnistumisesta. Edelleen työvuorosuunnittelun ajankäyttö askarrutti: ”Lepotauollako tehdään työvuorosuunnittelu vai milloin?” Työvuorosuunnittelu on sovittava työajan puitteissa tapahtuvaksi toiminnaksi, mikä tuotiin toistamiseen esille tämän kehittämistyön aikana. Keskustelua herätti myös kommentti ”miksi on puhuttu ja mukamas tehty autonomisella tavalla kun ei ole annettu mitään tietoa aiemmin.” Aiheena autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen todettiin tarpeelliseksi ja työelämää palvelevaksi ja työyhteisön henkeä kehittäväksi. Hoivakodin autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistyön vaiheet ovat kuviossa 3.

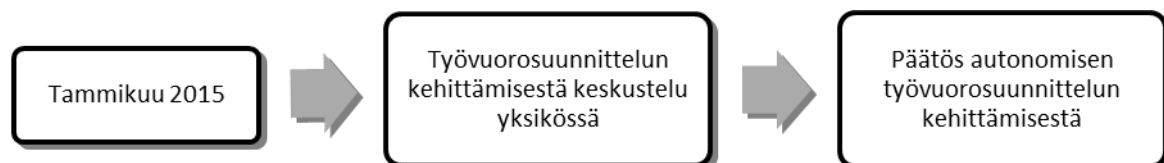




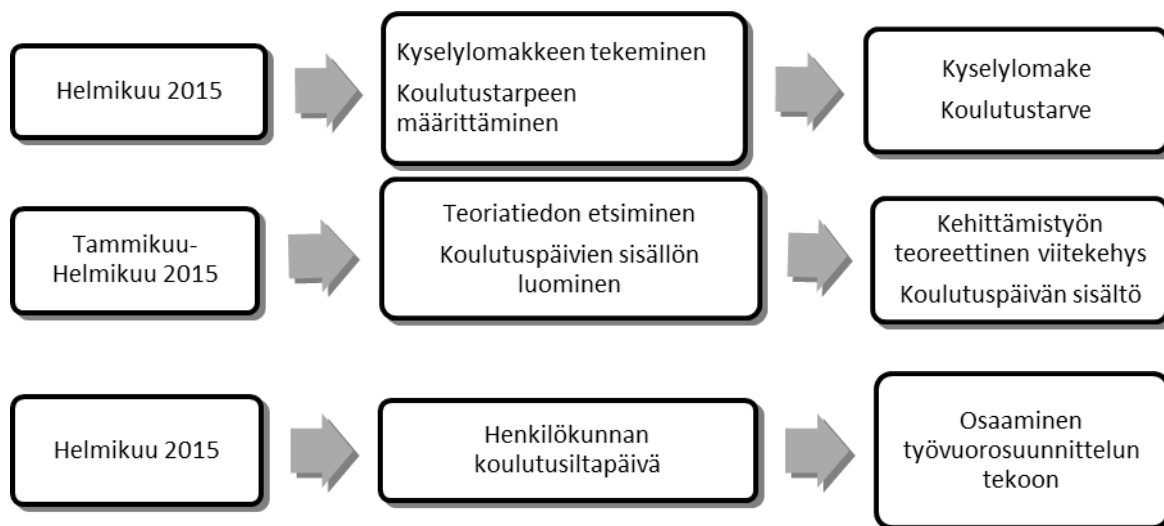
#### Vaihe 1. Alkutilan kuvaus ja kohteen rajaaminen



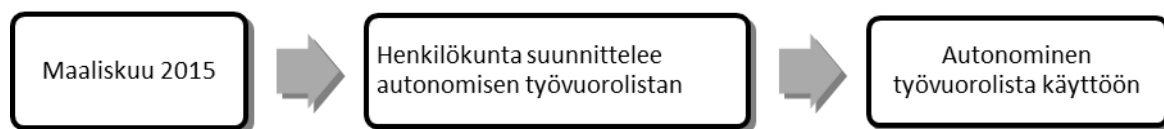
#### Vaihe 2. Nykytoiminnan ristiriidat



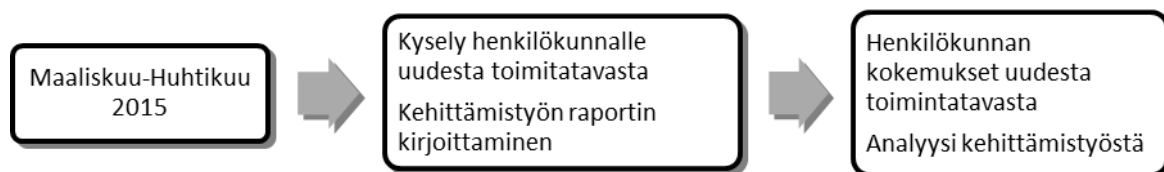
#### Vaihe 3. Uuden toimintamallin suunnittelu



#### Vaihe 4. Uuden toimintamallin käyttöönotto



#### Vaihe 5. Uuden toimintatavan arviointi



#### Vaihe 6. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen



Kuvio 3. Hoivakodin autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistyön vaiheet

### 6.3 Uuden toimintamallin käyttöönotto ja arviointi

Ensimmäisen työvuorolistan organisointi on tärkeää tehdä riittävän ajoissa. Suunnittelu aloitetaan pelisääntöihin laadittujen sopimusten pohjalta, joissa on sovittu suunnittelunajankohta, paikka ja toteutustapa. Listat voidaan suunnitella ensin kolmen viikon jaksoissa ja myöhemmin kuuden viikon jaksoissa työyksikön käytänteistä riippuen. Lyhyemmän listan suunnittelu alussa on helpompi tapa. (Koivumäki 2006, 12.)

Listasuunnittelun käyttöönotto voidaan aloittaa heti listasuunnittelun koulutuksen jälkeen. Työntekijät saavat työvuorojen suunnittelusta kertausta koulutuksissa käydyistä ja sovituista asioista juuri ennen ensimmäisen listan suunnittelua, jotta tieto olisi tuoreena muistissa. (Koivumäki 2006, 9.) Kun henkilöstöllä on riittävästi tietoa työvuorosuunnittelusta ja työyksikössä on sovittu pelisäännöt ja reunaehdot, yksikössä voidaan alkaa suunnittelemaan ensimmäistä työvuorolistaa autonomisen työvuorosuunnittelun mukaisesti. (Koivumäki 2006, 9.) Kun työvuorosuunnittelu on osa käytännön toimintatapoja työyksikössä, henkilökunta aloittaa prosessin, joka päättyy vastaavan sairaanhoitajan tarkastamaan ja hyväksymään työvuorolistaan.

Autonomisessa työvuorosuunnittelussa on tärkeää esimiehen sitoutuminen tukemaan muutosta sekä antamaan riittävästi tietoa ja tukea käytännön toteutukseen. Autonomisen työvuorosuunnittelun tarkoitus on lisätä työn toimivuutta, jossa työyhteisö ottaa vastuuta oman työyksikön toiminnan onnistumisesta. Toisaalta tarkoitus on tukea työntekijöiden vuorotyöstä johtuvien haittojen sovittamista yksityiselämän kanssa. Uuteen työvuorosuunnittelumalliin siirtyminen vaatii koko työyhteisön myönteisen suhtautumisen. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus korostuvat työntekijöiden omien tarpeiden huomioimisessa, kun suunnitellaan autonomisesti työvuoroja. (Hakola & Kalliomäki-levyanto 2010, 50–53.)

Työnantajaa edustava lähiesimies on vastuussa työyksikön toiminnasta, kehittämistyöstä ja henkilöstöresurssien tehokkaasta käytöstä. Lähiesimies on työyhteisön valmentaja ja mahdollistaja. Hänen roolinsa autonomisessa työvuorosuunnittelussa muuttuu työvuorojen suunnittelijasta työvuorosuunnitelman hyväksyjäksi ja pelisääntökeskustelujen ohjaajaksi. (Sinivaara 2008, 40.) Autonomisen työvuorosuunnittelun onnistuminen edellyttää, että esimies hyväksyy ja mahdollistaa toimintatavan. Lisäksi se edellyttää lähiesimieheltä osallistavaa johtamistapaa sekä kykyä johtaa muutosta. Jotta uusi käytäntö kehittyisi sujuvaksi toimintatavaksi, edellyttää se koko työyhteisön osallistumista.

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on suunniteltava jokaisessa työyksikössä omanlaisiksi. Mallia ei suoraan voida viedä toteutettavaksi toiseen yksikköön, vaan se vaatii työyhteisössä oman kehittämisprosessinsa. (Koivumäki 2006, 4.) Suunnitteluprosessissa on tärkeää huomioida jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteet, jolloin yhteistoiminta toteutuu ja hiljaisimmatkin työntekijät saavat omat mielipiteensä esille. Vaikka autonominen työvuorosuunnittelu antaa positiivisen mahdollisuuden työntekijälle oman työn suunnitteluun, niin se voi tuoda esille myös negatiivisia tunteita. Alkuvaiheessa uuden työvuorosuunnittelumallin omaksuminen ja opettelu vie aikaa ja jatkossa työvuoro-

rojen suunnitteluun menevä aika on pois hoitotyöstä. Suunnittelun onnistumien riippuu paljolti vuorotyön luonteesta, miten uusi työvuorosuunnittelumalli koetaan sekä miten työyhteisössä on omakuttu yhteistoiminta ja päätöksenteko. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50–54.)

Ensimmäisen autonomisen työvuorosuunnittelulistan (ajanjakso 23.3.- 12.4.2015) suunnittelu toteutettiin 26.2-3.3.2015 välisenä aikana. Autonomisen työvuorosuunnittelun varsinaisena työkaluna päädyttiin käyttämään Excel-ohjelmalla tehtyä listapohjaa. Vastaava sairaanhoitaja laitto listapohjaan valmiiksi lomat, työlomat, sairauslomat ja kaikki ennalta tiedetyt poissaolot sekä työntekijän osastosijoituksen ja sijaisten käytettävyyden sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Hoivakodissa on kaksi osastoa, A ja B, ja henkilökunta kiertää kolmen viikon välein osastolta toiselle. Vain sairaanhoitajat sekä kaksi lähihoitajaa ovat omilla osastoillaan. Tässä yhteydessä käytiin keskustelua siitä, onko yhden listan kiertoväli yksiköstä toiseen välttämättä asukastyötä ajatellen paras ratkaisu. Autonomisen listasuunnittelun käyttöönoton jälkeen pidetään tiimipalaveri, jossa keskustellaan omahoitajuuden sisällöstä sekä henkilökunnan osastokierron aikavälistä. Tutkijan kannalta omahoitajuuskeskustelun viriäminen on merkki siitä, että työyhteisö on alkanut miettiä omaa toimintaansa työyksikössä myös asukkaan näkökulmaa ajatellen.

Seuraavassa vaiheessa henkilökunta aloitti varsinaisen työvuorosuunnittelun työstämisen. Ensimmäiseksi merkittiin vakituisen yöhoitajan vuorot, sairaanhoitajien lääkäripäivät ja yövuorot sekä jokaisen omat ehdottomat toiveet ja yövuorot. Ehdottomiin toiveisiin kuuluvat vapaapäivät tai työvuoro jonka toivoo. Ehdottomia toiveita saa olla kolme suunniteltua kolmen viikon listaa kohti. Ehdottomat toiveet merkittiin punaisella kynällä ympyröiden. Muut merkinnät tehtiin lyijykynällä. Kun yövuorot olivat merkitty listaan, jatkettiin työvuorojen suunnittelua aamu- ja iltavuoroilla. Isoilla kirjaimilla merkittiin vuoro, jonka halusi tehdä. (Liite 5.)

Ensimmäiseen listasuunnitteluun oli nyt varattu aikaa kuusi päivää ja poissaolijoita informoitiin sähköpostilla listasuunnittelun ajankohdasta. Osa poissaolijoista oli ilmoittanut työyksikköön omat työvuorotoiveensa, osa ilmoitti myös vastaavalle sairaanhoitajalle. Jatkoa ajatellen sovittiin, että kaikki työvuorotoiveet ilmoitetaan suoraan yksikköön. Työvuorosuunnittelulle tehtiin myös aikataulu. (Liite 6.)

Listasuunnittelu piti olla henkilökunnan osalta valmiina 4.3.2015, jonka jälkeen siirtyi listavastaaville tarkistettavaksi. Tarkistamista edeltävänä päivänä kehittämistyön vetäjä kävi katsomassa listasuunnittelun tilan ja yllätyksekseen totesi, että henkilökunta oli pysynyt napakasti aikataulussa. Paikalla olleen henkilökunnan kanssa keskusteltiin pienistä listapohjaan tehtävistä muutostoiveista. Listapohjaan toivottiin henkilökunnan osastosijoittelu siten, että A tai B –osastolla olevat olisivat valmiiksi alileikkain. Tämä helpottaa listan hahmottamista. Henkilökunnan osastosijoituksen ajanjakson pituudesta käytiin myös keskustelua. Osa henkilökunnasta oli sitä mieltä, että kolme listajakoa eli yhdeksän viikkoa voisi olla sopiva aika työskennellä aina osastollaan. Osa henkilökunnasta oli pohtinut omaa osaamistaan ja kiinnostustaan työskennellä esimerkiksi A –osastolla, jossa dementiahoidon osaamista tarvittiin enemmän. Muutama työntekijä oli jo aikaisemmin erikoistunut dementiahoitoon ja kokivat voivansa ”antaa enemmän” asukkaille omaa osaamistaan hyödyntämällä.

Työvuoromerkinnöistä päätettiin vapaapäivän merkintä vaihtaa VP –merkinnästä V:ksi. Perusteena oli entinen totuttu käytäntö ja mahdollisimman yksinkertainen kirjaimisto. Lisäksi heti nimen jälkeen lisätään yksi ruutu, johon laitetaan edellisen listan kolme viimeistä työvuoroa helpottamaan työvuorosuunnittelun jatkumoa. Muutokset päätettiin tehdä jo seuraavaan listapohjaan.

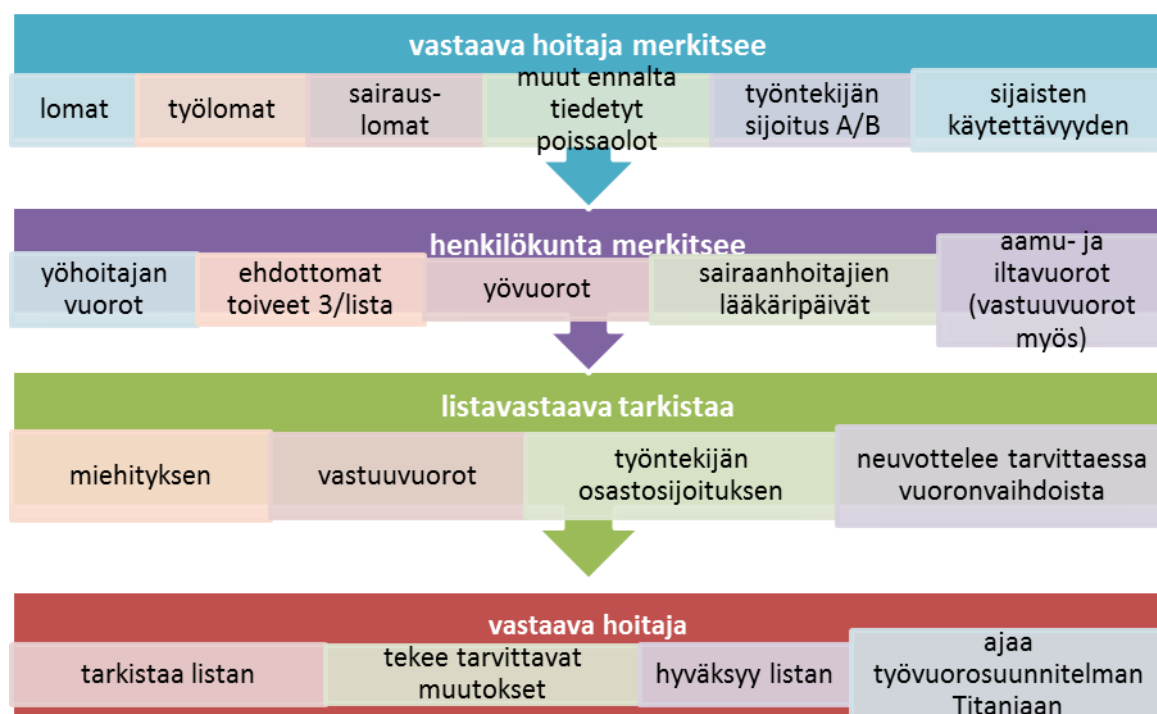
Yövuorojen tekemisen mahdollisuus oli ollut lähes joka kuukausi esillä, sillä hoivakodin henkilökunnasta suurin osa on halukkaita tekemään yövuoroja. Yksikössä työskentelee vakiyökkö, joka tekee yhdeksän 9-10 yövuoroa kolmen viikon listaperiodissa. Muulle henkilökunnalle jää 18 yövuoroa jaettavaksi keskenään. Ensimmäisessä infopalaverissa väläytettiin mahdollisuutta tehdä kolme yötä esimerkiksi joka toisessa listassa. Vuorotyö koettiin raskaana ja osaltaan yövuorojen tekeminen yhtäjaksoisesti on palautumisen kannalta suotuisampi ratkaisu. Listan suunnitteluvaiheessa oli pienoinen yllätys, että yövuorot olivat menneet tasaisesti kaikille halukkaille, mikä oli positiivinen yllätys henkilökunnalle. Yövuorojen jakaminen tasaisesti kaikille ja jokaisen omista lähtökohdista, oli ensimmäisen autonomisen listan suurimpia onnistumisia. Henkilökunta oli tyytyväinen, kun ”ykkösvapaita” ei tullut nyt niin paljon. Lista-ajankohta toisaalta vaikutti kahden ylimääräisen vapaapäivän muodossa ykkösvapaiden vähenemiseen. Henkilökunnalla oli jo suunnitteluvaiheessa tullut ymmärrys siitä, miten paljon aikaa vievä ja työläs jo pelkästään kahden osaston työvuorosuunnittelu voi olla. Vastaava sairaanhoitaja tekee Hoivakodin työvuorosuunnittelun lisäksi kahden muun tehostetun palveluasumisyksikön listasuunnittelun ja toteumat. Henkilökuntaa voi tilapäisesti siirtää tarvittaessa kolmen yksikön väliltä toiseen. Henkilökunta tiedosti myös sen, että ”vapaatoiveet antavat vapaalla ollessa paljon, mutta vievät muusta ajankohdasta vastaavasti toisen vapaapäivän”. Myös koko henkilökunnan sitoutumisen tärkeys tuotiin vahvasti esille ja useampaan otteeseen. Tässä vaiheessa kehittämistyön vetäjälle jäi positiivinen ja kehitysmuuntoinen kuva työyhteisön toiminnasta työvuorosuunnittelun kehittämisessä. Lähes kaikki työyhteisön jäsenet olivat suunnitelleet omat työvuoronsa, vain muutamia ”paikkoja” tulisi tehdä yhteenvetovaiheessa.

Listavastaavien tehtävänä oli tarkistaa, että yö-, aamu- ja iltavuorot, viikonloppu- ja juhlapyhävuorot jakaantuivat tasaisesti. Lisäksi molemmilla osastoilla oli oltava minimi miehitys sekä vastuuvuorolaiset. Suunniteltavaan listaan ajoittui pääsiäinen, ja jokainen työntekijä saa kaksi ns. ylimääräistä vapaapäivää keskeytyneen työjakson mukaisesti.

Listan palautuksen määräpäivänä 4.3.2015 vastaava sairaanhoitaja ja molemmat listavastaavat koontuivat ja kävivät läpi jokaisen työntekijän työvuorosuunnittelu pääpiirteittäin läpi. Toinen listavastaavista oli jo ennakkoon ryhmitellyt työntekijät osastoittain, mikä selkeytti listasuunnittelua. Seuraavaksi tarkistettiin yövuorot, jotka oli suunniteltu ohjeiden mukaisesti. Huomioon otettiin ehdottomat toiveet, sairaanhoitajien lääkäripäivä, työntekijän osastosijoitus jne. eli kaikki pelisääntöihin kirjatut asiat. Sen jälkeen katsottiin työvuorojen miehitys, nimettiin vastuuvuorossa olevat ja viikonloppuvapaat. Suunniteltuun listaan tehtiin vain muutamia pieniä muutoksia. Yhdeltä työntekijältä puuttui viikonloppuvapaa, ja toisella oli vastaavasti kaksi viikonloppuvapaata. Tosin jälkimmäinen oli toivonut neljä ns. ehdotonta vapaapäivää, ja tasapuolisuuden nimissä toinen viikonloppuvapaa ei näin ollen toteutunut. Vapaapäivät olivat muuten suunniteltu ohjeiden mukaisesti. Listavastaavien kanssa käytiin hyvin antoisa keskuselu työvuorosuunnittelun ongelmakohtien ratkaisemisesta. Mo-

lemmat listavastaavat olivat sisäistäneet, mistä työvuorosuunnittelussa oli kysymys. Ja miten monet eri asiat vaikuttavat ja jotka on myös otettava huomioon listasuunnittelun oikeudenmukaisuudessa ja tasapuolisuudessa. Listavastaavien toiminnasta jäi käsitys, että he olivat aidosti kiinnostuneita kehittämään työvuorosuunnittelua pitkäjänteisesti. Molemmilta listavastaavalla oli pieni jännitys siitä, miten työyhteisö kokee heidän roolinsa. Keskustelussa korostettiin sitä, että vastaava sairaanhoitaja on viime kädessä vastuussa listasuunnittelusta. Kehittämistyön vetäjän näkökulmasta katsottuna ensimmäinen listasuunnittelu oli onnistunut erittäin hyvin tähän vaiheeseen mennessä.

Listan tarkistuksen jälkeen vastaava sairaanhoitaja kävi vielä kertaalleen läpi listan oikeellisuuden ennen Titania-työvuorosuunnitteluohjelmaan ajamista. Henkilökunnan suunnittelema työvuorolista sekä listavastaavien ja vastaavan sairaanhoitajan (tässä tutkimuksen kehittämistyön vetäjä) koama käsinkirjoitettu versio sovittiin säilytettäväksi vastaavan sairaanhoitajan työvuorosuunnittelukansiossa. Tarvittaessa henkilökunta voi käydä tarkistamassa epäselvissä tapauksissa esimerkiksi omat toiveensa.



Kuvio 4. Autonomisen työvuorosuunnittelun malli Hoivakodissa

Listavastaavat ovat tehtävässään ainakin kahden seuraavan listasuunnittelun ajan. Sen jälkeen toinen listavastaavista vaihtuu ja toinen jatkaa yhdessä uuden listavastaavan kanssa seuraavan listan ajan. Sen jälkeen tulee toinen uusi listavastaava aina kolmen listan ajan. Porrastetusti tapahtuva vaihto mahdollistaa aina yhden kokeneemman listavastaavan mukana olon. Uusi listavastaava puolestaan saa listan suunnittelusta kokemuksellista tietoa aikaisemmin listasuunnittelijana olleelta. Tavoitteena on, että jokainen toimisi vuorollaan listavastaavan tehtävässä.

Autonominen työvuorosuunnittelu on parhaimmillaan osallistuvaa työvuorojen suunnittelua ja yhteisöllistä toiminnan kehittämistä (Hakola & Kalliomäki-levyanto 2010, 50; Koivumäki ym. 2005, 17). Tämän kehittämistehtävän myötävaikutuksella päästiin autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämisessä siihen vaiheeseen, että henkilökunta suunnittelee työvuorot yhteiset pelisääntöjen mukaisesti.

Henkilökunnalta pyydettiin maaliskuussa 2015 suullista palautetta autonomisen työvuorosuunnittelun kokemuksista. Palautteissa nostettiin esille työvuorosuunnittelun tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta koskevia seikkoja. Palautteista kävi ilmi, että uuden listasuunnittelun aloituksen myötä osalla henkilökunnasta oli edelleen epäilyksiä autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta. Koettiin myös, että perinteinen malli, missä vastaava sairaanhoitaja on tehnyt työvuorot valmiiksi, oli toiminut hyvin. Toisaalta tiedostettiin myös se, että autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on vasta alkanut ja että työvuorojen suunnittelun opettelu vie aikaa. Suurin osa koki positiivisena, kun voi itse suunnitella työn ulkopuolista aikaansa ja omaa ”elämäänsä”.

Useampi työntekijä halusi vielä enemmän keskustelua esimerkiksi aamu- ja iltavuorojen tasapuolisuudesta. Vaihtoehtona voi olla niin sanottua ”vastapari” –malli. Tässä mallissa työntekijä, jolle sopii esimerkiksi paremmin aamuvuorot, voi tehdä niitä suhteessa enemmän, edellyttäen että löytyy henkilö, joka tekee vastaavasti enemmän iltavaroja. ”Vastapari” –malli perustuu listakohtaisesti työntekijöiden keskinäiseen sopimukseen, josta koko työyhteisön on oltava tietoinen. Ehdotuksena tulikin, että laitetaan esimerkiksi keltainen tarralappu suunniteltavan työvuorolistan viereen, johon merkitään niiden työntekijöiden nimet, jotka tekisivät aamu- tai iltapainotteisia vuoroja. Kun työyhteisö on tietoinen vuorojen painottumisesta tiettyyn vuoroon, on toiminta perusteltua.

Muutaman työntekijän nopea toiminta listasuunnittelun alussa aiheutti pohdintaa. Koettiin, että nopeimmat saavat parhaimmat vuorot päältä ja he voivat valita kenen kanssa ovat samassa työvuorossa. Hitaammille listasuunnittelijoille toivottiin työyhteisöstä taustatukea. Työvuorosuunnittelussa ei ole kyse kilpajuoksusta, jossa ensimmäinen on maaliin tulija. Tavoitteena on saada kaikki työntekijät maaliin tasoissa eli lopputuloksena olisi kaikkia työntekijöitä miellyttävä ja tasapuolisesti toteutettu työvuorolista.

Kehittämistyön vetäjä ja useampi työntekijä kiinnitti huomiota työyhteisöä vuosia paljon puhutun yötyön tekemisen halukkuuden suhdetta nyt suunniteltuihin työvuoroihin. Toisessa listasuunnittelussa jäi kuusi yövuoroa 28:sta suunnittelematta, mitä ei aiemmin ollut tapahtunut. ”Vapaat” yövuorot saatiin yhteisesti sovittua jaettua niitä haluaville. Yötyön tekeminen ja vakiyökön rooli on puhuttanut Hoivakodin henkilökuntaa ja keskustelua on käyty lähinnä siitä, että kolmivuorotyötä tekeväälle henkilökunnalle ei riittäisi yövuoroja tarpeeksi. Autonomisen työvuorosuunnittelun myötä yövuoroista käyty keskustelu on laantunut ja kaikki halukkaat ovat saaneet tehdä yövuoroja. Osa Hoivakodin henkilökunnasta ei myöskään olisi halukas tekemään yövuoroja, mikä tuli esille tämän kehittämistyön myötä. Henkilökunta aktivoitui selvästi ilmaisemaan omia, rehellisiä mielipiteitään omista työvuorotoiveistaan. Selitystä yövuorojen suunnittelun vajaukselle ei henkilökunta osannut kertoa.

Kokemukset autonomisesta työvuorosuunnittelusta olivat pääosin positiivisia ja uutta toimintatapaa päätettiin jatkaa edelleen. Seuraavan listan suunnittelu alkoi heti seuraavalla viikolla listasuunnittelu-  
 aikataulun mukaisesti.

## 7 POHDINTA

Työvuorosuunnittelun kehittäminen on koko työyhteisöä koskettava prosessi, joka on syytä suunnitella hyvin. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii työntekijöiden ja esimiehen välistä luottamusta sekä tietoa vaadittavasta henkilöstön määrästä ja osaamisen tarpeista kussakin työvuorossa. Yhdessä sovittujen pelisääntöjen lisäksi työaika-autonomia edellyttää ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteiden tuntemista, tietoa ja ymmärrystä siitä, miten työajat vuorotyössä vaikuttavat hyvinvointiin, työntekijöiden osallistumista ja vastuunottoa sekä omien työaikaan liittyvien tarpeiden tunnistamista. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto edellyttää myös työntekijöiden perehdyttämistä työvuorosuunnitteluun ja työaikamääräyksiin.

Aiheeseen liittyviä kotimaisia tutkimuksia ja kehittämisprojekteja oli saatavilla runsaasti työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna. Tämän kehittämistyön teoreettinen osuus rajoittui vuorotyöluonteisen hoitotyön autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Kehittämistyö oli aiheena innostava, tunteita pintaan nostattava, mutta tarpeellinen Heinäveden Hoivakodin henkilökunnan työssä jaksamista ajatellen.

Hoivakodin tiimipalaverissa on usein pohdittu työssäjaksamista, työvuorojen tasapuolisuutta, yön työn tekemistä ja työvuorojen vaikutusta työn ulkopuoliseen elämään. Ennen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä käytössä olleen työvuorosuunnittelutavan aikana ei tullut suoraa palautetta työvuorojen suunnittelusta. Syksyn 2014 aikana tuli tiimipalaverissa useasti esille henkilökunnan tarve saada tietoa autonomisen työvuorosuunnittelun perusteista ja että se otettaisiin käyttöön oikeasti. Tuo viimeksi mainittu seikka olikin se kipinä, josta tämä kehittämistyö syttyi liekkiin ja toivon mukaan liekki jatkaa palamistaan edelleen. Jokainen työntekijä saa nyt mahdollisuuden omien työvuorojensa suunnitteluun, jonka lähiesimies on osaltaan tehnyt mahdolliseksi. Työvuorosuunnittelu on vienyt paljon aikaa vastaavan sairaanhoitajan työajasta, mikä on ollut pois hoitotyöhön kohdistuvasta esimiestyöstä ja työn kehittämisestä. Jatkossa vastaavan sairaanhoitajan työaika voidaan toivon mukaan käyttääkin enemmän hoitotyön kehittämiseen ja työyksiköissä olemiseen.

Positiivinen asennoituminen uuteen toimintatapaan siirtymisestä tuli esille henkilökunnan kommentteina ja yhteisen keskustelun viriämisenä jo ennen koulutusiltapäivää. Keskustelu ei ollut pelkkää vuoropuhelua, vaan osallistuvaa keskustelua, jossa tuotiin esille erilaisia mielipiteitä ja kyseenalaistamista rakentavassa hengessä. Koulutusiltapäivän aikana käytiin läpi autonomisen työvuorosuunnittelun yleiset ohjeet ja reunaehdot. Autonomisen työvuorosuunnittelun lähtökohdaksi luotiin yhteiset pelisäännöt koskemaan koko työyhteisöä. Pelisääntöjen tarkoituksena oli osoittaa rajat työvuorosuunnittelun toteuttamiselle. Ajanjaksona suunnitteluvaihe ja käyttöönotto oli lyhyt, joten tässä vaiheessa ei voi arvioida esimerkiksi työvuorosuunnittelun vaikutuksia työssä jaksamiseen. Henkilökunnan mielipiteet olivat jo suunnitteluvaiheessa positiivisia, koska he voivat itse vaikuttaa ja suunnitella.

nitella työvuoronsa työajan ulkopuoliset elämän ja harrastukset huomioiden. Hakola ym. (2007, 40) ovat todenneet, että jos työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia omiin työaikoihin tai heidän yksilöllisiä tarpeita ei huomioida, seurauksena voi olla erilaisia ongelmia ja pitkän ajan kuluessa voi aiheuttaa myös stressiä.

Tässä kehittämistyössä korostui henkilökunnan työyhteisötaitojen kehittyminen. Autonomisen työvuorosuunnittelun onnistumisen edellytyksenä on toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken. Ongelmia voi tulla esimerkiksi työvuorojen suunnittelun nopeudessa. Aikaisemmin ns. ”nopeat” ovat laittaneet työvuoronsa heti listan tulovaiheessa ja työvuorotoiveita ilmoitettiin myös esimiehelle. Autonomisen työvuorosuunnittelun myötä työyhteisötaidot tulevat varmasti kehittymään, koska jokaisen työntekijän ääni on tultava kuulluksi. Työvuorosuunnittelun ”hitaampia” työntekijöitä on kannustettava tuomaan esille omat työvuorotoiveensa. Samanlaiseen johtopäätökseen on tullut myös Hakola (2005, 7) autonomisen työvuorosuunnittelun seurantakyselyssä, jossa vastaajat kokivat, että osa työntekijöistä ehtii valita niin sanotusti parhaimmat vuorot ensimmäisinä.

Kehittämistehtävän myötä nousivat esille työelämätaitoihin liittyvistä asioista vaikuttaminen, tasa-puolisuus, työhyvinvoinnin ja elämänhallinnan lisääntyminen, motivaation kasvaminen ja yksilöllisyyden mahdollisuus työvuoroissa. Todettiin myös, että vuorovaikutus lisääntyy, kun vuoroista pitää neuvotella. Samoin keskustelutaitojen koettiin karttuvan. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii työyhteisöltä oikeudenmukaista ajattelutapaa joustavuutta sekä yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutustaidot sekä työn kehittävä ote ovat välttämättömiä taitoja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamisessa. (Koivumäki ym. 2005, 17; Heikkilä 2006, 55–56.) Yhteistyö sinällään onnistuu työyhteisön keskuudessa, mutta yhteisöllisyys-ajattelun kehittäminen vaatii jokaiselta työntekijältä ”minä työyhteisön jäsenenä” tyyppistä pohdiskelua.

Kehittämistyön alkuvaiheessa osalla henkilökuntaa oli epäilevä asenne autonomista työvuorosuunnittelua kohtaan ja huoli siitä, mistä löytyy aika autonomiseen työvuorosuunnitteluun, miten käytännön järjestelyt toteutetaan. Miten lomalla olijoiden työvuorosuunnittelu toteutetaan, pitääkö lomalla miettiä tulevia työvuorojaan? Nämä asiat tulkittiin kuitenkin niin, että hyvällä tiedottamisella ja pelisäännöillä pystytään vastaamaan suurimpaan osaan näistä ns. ongelmista. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa koettiin tärkeäksi yhteisten ja tasapuolisten pelisääntöjen luominen omalle työyhteisölle.

Koulutusiltapäivässä ja palaverissa pohdittiin hyvinkin henkilökohtaisia asioita ja niiden sisällön julkisuus oli jokaisen työntekijän omassa harkinnassa. Erityisesti henkilökohtaisten työaikatarpeiden kohdalla kyse oli luottamuksellisesta keskustelusta, jossa kenenkään yksityisyyttä tai ihmisarvoa ei loukattu. Tiedon jakaminen uudesta työvuorosuunnittelumallista oli koko henkilökunnalle välttämätöntä. Kehittämistehtävän myötä Hoivakodin henkilökunta on päässyt autonomisessa työvuorosuunnittelussa vaiheeseen, jossa he ovat luoneet yhteiset pelisäännöt ja joiden mukaan työvuorosuunnittelu jatkossa tapahtuu. Ensimmäinen listasuunnittelu tapahtui henkilökunnan sekä kehittämistyön vetäjän näkökulmista katsottuna varsin kivuttomasti.



Hoivakodin henkilökunta on idearikas ja uusia kehittämisajatuksia syntyy varmasti tulevaisuudessa. Uuden toiminnan kehittäminen ja käyttöönotto vaatii suunnitelmallisuutta, mikä tässä kehittämistyössä näkyi selvästi kaikissa sen vaiheissa.

## 7.1 Kehittämistyön arviointi

Vastaavan sairaanhoitajan viransijaisuudessa ja kehittämistyön vetäjän roolissa on näköalapaikka seurata jatkossa kahden erilaisen työvuorosuunnittelutavan vaikutusta henkilökunnan työssäjaksamiseen. Kehittämistyön vetäjä on toiminut lähes vuoden ajan Hoivakodin lähiesimiehen tehtävissä. Vastaava sairaanhoitaja toimii lähiesimiehenä kolmessa Heinäveden kunnan kotihoidon palveluasumisyksikössä. Työvuorosuunnittelu jakaantuu kahteen eri työvuorosuunnittelukokonaisuuteen; Hoivakodin A ja B osastoihin sekä Palveluasuntojen ja Ryhmäkodin yksiköihin. Lisäksi molemmissa työvuorosuunnitteluissa on henkilökunta sijoitettava kahteen eri yksikköön. Vastaavan sairaanhoitajan näkökulmasta katsottuna työvuorosuunnittelu on varsianista palapeliä. Toisaalta henkilökunta on velvoitettu työskentelemään työ sopimuksen mukaisesti tarvittaessa myös muissa yksiköissä. Tämä antaa työvuorosuunnittelulle pelivaraa ja henkilökunnan liikutettavuudelle erityisesti pitkien poissaolojen aikana. Työvuorosuunnitteluun käytetty vastaavan sairaanhoitajan aika on useita työpäiviä kuukaudessa. Jo ensimmäisen autonomisen listasuunnittelun aikana huomasi selvästi vastaavan sairaanhoitajan ajan vapautumisen muihin esimiestehtäviin.

Vastaavan sairaanhoitajan työnkuvaan työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistyö toi hieman lisää normaalista poikkeavaa toimintaa. Lähinnä koulutusten ja tiimipalaverien ajankohdan suunnittelu ja yhteensovittaminen vaativat tarkkaa aikataulutusta ja hallittua työajan käyttöä. Ajankohtana alkuvuosi ei ehkä ollut paras mahdollinen työstää uutta muutosta tavoitteineen, koska varsinainen päivätyö oli myös hoidettavana. Esimiehen rooli muuttui uuden työvuorosuunnittelun myötä sikäli, että listan perussuunnittelu jäi pois. Esimiehen tehtävänä korostui toimiminen työyhteisön ohjaajana, tukijana, pelisääntöjen valvojana ja lopullisen päätöksen tekijänä.

Tulevaisuudessa on mahdollista siirtää autonominen työvuorosuunnittelu myös Heinäveden kunnan toisiin palveluasumisyksiköihin. Kehittämistyön vetäjän kannalta mielenkiintoista tässä prosessissa oli myös se, että heti alkuvaiheessa tuli kahden muun palveluasumisyksikön henkilökunnalta yhteydenottoja halukkuudesta osallistua kehittämistyöhön. Työvuorosuunnittelutavan muutos kehittämistyössä oli rajattu koskemaan Hoivakotia, jonka henkilökunta toimi pilottiryhmänä. Jatkoa ajatellen on helpompi lähteä toteuttamaan mahdollista työvuorosuunnittelun muutosta jo olemassa olevan suunnitelman pohjalta. Perusturvajohtaja ja johtoryhmän jäsenet olivat myös kiinnostuneita kuulemaan kehittämistyön eri vaiheista ja erityisesti autonomisen työvuorosuunnittelun vaikuttavuudesta työyhteisön hyvinvointiin. Myös uuden listasuunnittelutavan käyttöönottoa toisiin palveluasumisyksiköihin toivottiin. Tämän kehittämistyön jatkotutkimusaiheeksi soveltuisi erinomaisesti uuden työvuorosuunnittelutavan vaikutukset henkilökunnan työssäjaksamiseen ja poissaolojen määrään. Kiinnostavaa olisi myös seurata pitkällä aikavälillä vastaavan sairaanhoitajan listasuunnitteluun käytetyn ajan muutosta uuden listasuunnittelutavan käyttöönoton myötä.

Kokemuksena ja prosessityöskentelyn oppimisen kannalta tämä kehittämistyö on ollut todella antoisa. Kotihoidon johtaja Airi Piiponniemen myöntämä tutkimuslupa sekä vahva tuki ja kannustus kehittämistyön eri vaiheissa ovat olleet suureksi avuksi, mistä kiitos hänelle. Hoivakodin ja Palveluasuminen henkilökunta on mahdollistanut tämän kehittämistyön läpiviennin aktiivisella osallistumisella koulutuksiin ja esittämällä välillä haatellisiakin kysymyksi, kommenteista puhumattakaan. Erityinen kiitoksen osoitus henkilökunnalle siitä päivästä, jolloin kehittämistyön vetäjän muistitikku oli kaksi vuorokautta kateissa, eikä työstetystä aineistosta ollut varmuuskopiota. Tapahtuneen keskellä huomasin, miten yhteisöllisyys toimii parhaimmillaan silloin kun sen olemassaoloa tarvitaan. Seminaari-iltapäivät ohjaavan opettajan ja opiskelijaryhmän kanssa tukivat omia jo syntyneitä ajatuksia. Opiskelijaryhmän jäsenet olisivat voineet antaa hieman enemmän palautetta, jokaisella oli myös oma opinnäytetyöprosessinsa työstäminen meneillään. Saavutettuun lopputulokseen voi tämän kehittämistyön tekijä olla tyytyväinen ja onnistumisen ilo näkyy kehittämistyön jatkumisena Heinäveden kunnassa.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ADMI, Hanna; TZISCHINSKY, Orna; EPSTEIN, Rachel; HERER, Paula & LAVIE, Peretz 2008. Shift work in nursing: is it really a risk factor for nurses' health and patients' safety? [Viitattu 23.1.2015.] Saatavissa: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18777974>
- AHO, Outi 2009. Ergonomiset työvuorojärjestelyt. Työterveyslaitos. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 3.2.2015.] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Palkitseva+ja+luova+vanhustyö/Toimivat+työaj at/Ergonomiset+työvuorojärjestelyt>
- BAILYN, Lotte; COLLINS, Robin & SONG Yang 2007. A note on nurse self - scheduling: an attempt and its difficulties. Journal of Nursing Management 15, pages 72 - 77. [Viitattu 2.3.2015.] Saatavissa: <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/jnl.pdf>
- ENGSTRÖM, Yrjö 2002. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia, haasteita. Helsinki: Edita.
- FORMA, Pauli; HARKONMÄKI, Karoliina; SAARI, Pirjo & VÄÄNÄNEN, Janne 2003. Kuntatyö 2010 – tutkimus. Esiraportti. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus 2003.
- FURMAN, Ben; AHOLA, Tapani ja HIRVIHUHTA, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- HAKANEN, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino. Helsinki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- COSTA Giovanni; SARTORI Samantha, ÅKERSTED Torbjorn. 2006. Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. Chronobiology International, 23(6), 1125-1137. [Viitattu 2.3.2015.] Saatavissa: <http://informahealthcare.com/doi/abs/10.1080/07420520601087491>
- HAKOLA, Tarja; HUBLIN, Christer; HÄRMÄ, Mikko; KANDOLIN, Irja; LAITINEN, Jaana & SALLINEN Mikael 2007. Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- HAKOLA, Tarja & KALLIOMÄKI-LEVANTO, Tiina 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla, Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Työterveyslaitos. Helsinki: Sastamalan Kirjapaino Oy.
- HEIKKILÄ, Anniina 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiaa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma. [Viitattu 2.2.2015.] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93583/gradu01178.pdf?sequence=1>
- HÄRMÄ, Mikko & SALLINEN, Mikael 2004. Hyvä uni – hyvä työ. Helsinki : Työterveyslaitos, 2004.
- JHL:n www- sivut. Työhyvinvointi osana tuloksellisuutta. [Viitattu 2.2.2015.] Saatavissa: [http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin\\_osa-alueet/tyohyvinvointi\\_osana\\_tuloksellisuutta/](http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_osa-alueet/tyohyvinvointi_osana_tuloksellisuutta/)
- KALLIONIEMI, Tiina & KINNUNEN, Asko 2009. Vaikuta ja voi hyvin hoitotyössä, työaikaautonomian kehittämishanke. Osaprojekti 1. Kartoitus osaston K3 hoitohenkilökunnan työaika - autonomiaan liittyvistä kokemuksista Peijaksen sairaalassa 2007 - 2009. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Tikkurila. Opinnäytetyö.
- KANTOLUOTO, Marjut 2009. Autonominen työvuorosuunnittelu - kehittämishanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastoilla 43 - 44. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan laitos. Lahti. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7216/Kantoluoto\\_Marjut.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7216/Kantoluoto_Marjut.pdf?sequence=1)
- KANSTE, Outi 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulun yliopisto. [Viitattu 29.12.2014] Saatavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>

KARHULA, Kati 2015. Association of job strain with sleep and psychophysiological recovery in shift working health care professionals. Väitöskirja. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, käyttäytymistieteiden laitos. Helsingin yliopisto. [Viitattu 4.3.2015] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153231/associat.pdf?sequence=1>

KOIVUMÄKI, Minna; ASCHAN, Hanna; KASANEN, Raija; SINIVAARA, Maria & VIHERSALO, Merja 2005. Työ-aika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämis-hanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhustenpalvelussa. Loppuraportti. HYKS, Jorvin sairaalan julkaisuja B 03/2005.

KOSKELA, Kaisa 2009. Kuntatyönantaja 5/2009. WWW-dokumentti. Arkisto. Ei päivitystietoja. [Viitattu 29.12.2014] Saatavissa: [www.kuntatyönantajat.fi](http://www.kuntatyönantajat.fi)

KOSKINEN, Miia & VOKKOLAINEN, Milla 2010. Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Theseus. Suomi. [Viitattu 29.12.2014] Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21558/Koskinen\\_Miia\\_Vokkolainen\\_Milla.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21558/Koskinen_Miia_Vokkolainen_Milla.pdf?sequence=1)

KUNTATYÖNANTAJAT 2010. Kunta-alalla käytössä useita työaikamuotoja. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/esimiehille/tyoaika/Sivut/default.aspx>

KUNTATYÖNANTAJAT 2013. Joka viides suomalainen työskentelee kunta-alalla. [Viitattu 17.3.2014]. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/henkilöstö>

KVTES 2014-2016. Kunnallinen työmarkkinalaitos. WWW - dokumentti. Päivitetty 6.9.2010. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: [www.kuntatyönantaja.fi](http://www.kuntatyönantaja.fi)

LAHTINEN, Päivikki 2010. Työaika-autonomia prosessina. WWW-dokumentti. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: [http://www.lpt.fi/tykes/instructions\\_docs/innovatiivisetttyöajajaten2.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/innovatiivisetttyöajajaten2.pdf). Päivitetty 12.12.2010.

LAUNIS, Martti & LEHTELÄ, Jouni (toim.) 2011. Ergonomia. Helsinki: Työterveyslaitos.

LEHTORANTA, Heini; LUOMA, Minna-Liisa & MUURINEN, Sinikka (toim.) 2007. Ikäihmisten laitoshoidon laadun kehittämishanke. Loppuraportti 2007. Helsinki: Stakes, 46–47.

LEVO, Marjo 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia. Pori: Diakonia ammattikorkeakoulu, Diak Länsi Pori, Terveysten edistämisen koulutusohjelma. Ylempi ammatti korkeakoulututkinto. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/14730>

LÄMSÄ, Anna-Maija & HAUTALA, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

MUECKE, Stephen 2005. Effects of rotating night shifts: literature review. J Adv Nurs 2005;50(4):433-9.

MÄKISALO, Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

NABE-NIELSEN Kirsten; GARDE Anne Helene & DIDERICHSEN Finn 2011. The effect of work-time influence on health and well-being: a quasi-experimental intervention study among eldercare workers. Int Arch Occup Environ Health, 84, 683–695.

NIKULA - HOLTINEN, Tiina 2011. Työaika-autonomian käyttöönotto. Kehittämishanke Asikkalan terveyskeskuksen vuodeosastolla. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Sosiaali- ja terveysalan hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25890/Nikula-Holtinen%20Tiina.pdf..pdf?sequence=1>

NIVALA, Veijo 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

NÄSÄNEN, Johanna 2010. Henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittäminen Oys osastolla 62. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Kajaani. Ylempi ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16803/Nasanen\\_Johanna.pdf.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16803/Nasanen_Johanna.pdf.pdf?sequence=1)

OTALA, Leenamajja & AHONEN, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. p. Helsinki: WSOY-  
pro.Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H. & Simala, R. 2007. Terveet työajat: Kehittämisen- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja no.7. Helsinki: Helsingin kaupungin terveyskeskus. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa:

[http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/520263004a179f38b781ff3d8d1d4668/Terveet\\_tyoajat\\_07%5B1%5D.pdf?MOD=AJPERES](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/520263004a179f38b781ff3d8d1d4668/Terveet_tyoajat_07%5B1%5D.pdf?MOD=AJPERES)

RAUTIAINEN, Hannu & ÄIMÄLÄ, Markus 2002. Työaikalaki. Praktika. Porvoo: WSOY.

RUSSEL, Elizabeth; HAWKINS Jenna & ARNOLD Kara A 2012. Guidelines for Successful Self-scheduling on Nursing Units. JONA 42 (9), 408-409.

RÖNNBERG, Elina & LARSSON, Torbjörn 2010. Automating the self-scheduling process of nurses in Swedish healthcare: a pilot study. Health Care Management Science. 13/2010, 35–59.

SALLINEN, Mikael & KECKLUND, Göran. Shift work, sleep, and sleepiness - differences between shift schedules and systems. Scand J Work Environ Health 2010;36(2):121-33.

SIITONEN, Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja Oulun Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulu.

SINIVAARA, Maria 2004. Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Peiponen, Arja; Koivisto, Taru; Muurinen, Seija & Rajalahti, Elina (toim.): Hoitotyön vuosikirja. Helsinki: Tammi. Hygieia. 147 - 155.

SINIVAARA, Maria & ASCHAN, Hanna 2008. Työaika-autonomia – Yhteisöllinen työvuorosuunnittelumalli. Teoksessa L. Koponen & H. Hopia (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Sairaanhoidotaliitto: Suomen Graafiset palvelut Oy, 101 – 116.

STM 2008. Sosiaali- ja terveysministeriö. Ikäihmisen palvelujen laatusuositus. [Viitattu 3.2.2015.] Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3672.pdf&title=Ikäihmisten\\_palvelujen\\_laatusuositus\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3672.pdf&title=Ikäihmisten_palvelujen_laatusuositus_fi.pdf)

SUPER (Suomen lähi- ja perushoitajienliiton www- sivut)2010. Joku! raja joustamisellakin. [Viitattu 13.1.2015.] Saatavissa: <http://www.jokurajajoustamisella.fi/>

TAMMELIN, Mia 2009. Working Time and Family Time: Experiences of Work and Family Interface among Dual-Earning Couples in Finland. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Jyväskylä. [Viitattu 23.1.2015.] Saatavissa: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2009/03/tiedote-2009-09-11-00-55-56-141676>

TEAHAN, Bill 1998. Implementation of a self-scheduling system: a solution to more than just schedules. Journal of Nursing Management, 6, 361-368. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/implementation-of-a-self-scheduling-system-a-solution-to-more-than-rJxA8qjSaL>

TOIKKO, Timo & RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittäminen. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

TYÖAIKALAKI 9.8.1996/605. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.8.1996. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi>

TYÖTERVEYSLAITOS 2010. WWW - dokumentti. Päivitetty 19.10.2010. [Viitattu 23.1.2015.] Saatavissa: [www.ttl.fi/fi/tutkimus](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus)

TYÖTERVEYSLAITOS 2013. Työaika-autonomia. [Viitattu 13.1.2015.] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/tyoajat/tyoaika\\_autonomia/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyö/tyoajat/tyoaika_autonomia/sivut/default.aspx)

UNKILA, Riitta; BERGROTH, Ulla; TALONEN, Katriina; MATTILA, Elina; HIIDENHOVI, Hannele; JULIN, Anna-Maija; KURONEN, Mirja; SALMELA, Leena; TUOMISTO, Eila; RUORANEN, Raija; HEINO, Hannele; THOMASSEN, Anne-Mari; KAIHLANIEMI-LIUKKO, Kaisa & KOTINIITTY, Taru 2008. Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2008. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. [Viitattu 29.1.2015.] Saatavissa: <http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=11680>

UTRIAINEN, Kati & KYNGÄS, Helvi 2009. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. Journal of Nursing Management, 17, 1002 -1010. [Viitattu 13.1.2015.] Saatavissa: [http://www.researchgate.net/publication/40034739\\_Hospital\\_nurses'\\_job\\_satisfaction\\_a\\_literature\\_review](http://www.researchgate.net/publication/40034739_Hospital_nurses'_job_satisfaction_a_literature_review)


VESTERINEN, Pirkko (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

VÄHÄKANGAS Päivi & NORO, Anja 2009. Kuntoutumista edistävän hoitotyön johtamisen haasteet pitkäaikaisessa laitoshoidossa. *Hoitotiede* 21 (2), 97-108.

## LIITE 1. TUTKIMUSLUPA

HEINÄVEDEN KUNTA  
Kotihoito

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS/PÄÄTÖS

Opiskelija	Konttinen Anna-Maija
Oppilaitos	Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, TKJY13S
Tutkintotavoite	Sairaanhoidtaja, ylempi ammattikorkeakoulututkinto (yamk)
Ohjaaja	Yliopettaja Sinikka Tuomikorpi
Tutkimuksen nimi	"Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen palveluasumisen yksikössä"
<b>1. Kehittämishankkeen tausta ja tarkoitus</b> Kehittämishankkeen tarkoituksena on käynnistää autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Heinäveden kunnan palveluasumisen yksiköissä.  Tavoitteena on, että työvuorosuunnittelun kehittämisen myötä jokainen työntekijä pystyisi tulevaisuudessa suunnittelemaan omat työvuoronsa yhdessä työyhteisön kanssa. Työvuorosuunnittelun kehittämisellä toivotaan olevan myös positiivinen vaikutus henkilökunnan työssä jaksamiseen.	
<b>2. Keskeiset käsitteet</b>  Vuorotyö, työvuorosuunnittelu, autonominen työvuorosuunnittelu, työn kehittäminen	
<b>3. Kehittämishankkeen toteuttaminen</b> <b>Tammikuu 2015:</b> Keskustellaan hoivakodin henkilökunnan kanssa kehittämishankkeesta. Anotaan tarvittava tutkimuslupa opinnäytetyölle. Luodaan kehittämishankkeelle suunnitelma SWOT-analyysin pohjalta. <b>Helmikuu 2015:</b> teoreettinen tieto autonomisesta työvuorosuunnittelusta tuodaan työyksikköön kahden koulutuspäivän puitteissa. <b>Maaliskuu 2015:</b> otetaan autonominen työvuorosuunnittelu kokeilukäyttöön yhden listan ajan (23.3-12.4.15), ohjausta kokeilun ajan. Kysellään henkilökunnalta suullisesti työvuorosuunnittelun kokemuksista. <b>Huhtikuu 2015:</b> 14-16.4.15 käydään henkilökunnan kanssa suullisesti läpi kokemuksia työvuorosuunnittelun toteutumisesta. Päätös autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta pysyvästi. <b>Huhtikuu-Toukokuu 2015:</b> kehittämishankeraportin kirjoittaminen <b>Toukokuu:</b> kehittämishankeraportin esittäminen Hoivakodin henkilökunnalle	
<b>4. Tutkimuksen kohdejoukko</b> Hoivakodin vakituinen henkilökunta.	
<b>5. Projektin toteuttamisen ajankohta</b> Tammikuu 2015-marraskuu2015	
Päiväys 27.1.2015	Allekirjoitus 
Yhteystiedot <a href="mailto:anna-maija.konttinen@edu.savonia.fi">anna-maija.konttinen@edu.savonia.fi</a> 040 5861176	
Lupa myönnetään <input checked="" type="checkbox"/>	Lupaa ei myönnetä <input type="checkbox"/>
Perustelut	

## LIITE 2. SAATEKIRJE HENKILÖKUNNALLE

**HOIVAKODIN HENKILÖKUNTA**

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa yamk-tutkintoa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ja osaksi opintojani kuuluu opinnäytetyön tekeminen.

Opinnäytetyöni aihe on **autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Hoivakodilla.**

Tarkoituksena on kehittää autonomisen työvuorosuunnittelman toimivuutta ja lisätä tätä kautta henkilökunnan autonomiaa työvuorosuunnittelussa.

**Tiistai 10.2.2015 klo 13:45-14:15** käydään läpi tulevaa listasuunnittelutavan muutosta. Lisäksi kaikki hoivakodissa työskentelevät hoitajat saavat alkutilan kartoitukseen liittyvän kyselylomakkeen, jonka pyydän **palauttamaan 17.2.2015**. Vastauslomakkeet kootaan Anna-Maijan lokerossa olevaan kirjekuoreen.

Koulutuspalaveri ja sisältö:

**Torstai 26.2.2015 klo 13.30 – 15.00**

- työvuorosuunnittelun lähtökohdat
- mitä on autonominen työvuorosuunnittelu?
- yksikkökohtaiset reunaehdot
- henkilökohtaisten työvuorotarpeiden kartoitus
- työaikaergonomia
- yhteisten pelisääntöjen luominen autonomiselle työvuorosuunnittelulle
- listavastaavien valinta
- käytännön asioiden suunnittelu ja aikataulu toteutukselle

- Autonominen työvuorosuunnittelu listaan 5/15 (23.3-12.4.15) eli viikolla 9-10 (26.2-4.3.15)
- listavastaava tarkistaa listan
- Listasuunnitelma on oltava valmiina 4.3.15 ->palautus Anna-Maijalle
- Lista työstetään Titaniaan ja se julkaistaan 9.3.15
- Palautekeskustelu listan suunnittelusta 10.3.2015 klo 13 (kysely)

Tulostan kansioon kirjallista materiaalia autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyen.

Yhteistyöterveisin

Anna-Maija Konttinen



## LIITE 3. KYSELY HENKILÖKUNNALLE ALKUTILA-ANALYYSI

Mikä on tämänhetkinen tietämyksesi autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämiseen liittyen (merkitse X) .  
 Voit tarvittaessa vastata lomakkeen kääntöpuolelle.

	Minulla on tietämystä	Minulla ei ole tietämystä	Tarvitsen lisätietoa	En tarvitse lisätietoa	Kommentteja
Mitä on autonominen työvuorosuunnittelu					
Mitä on työhyvinvointi					
Mitä on työaikaergonomia					
Mitä eri seikkoja on otettava huomioon autonomisessa työvuorosuunnittelussa					
Mitä ovat työyhteisön pelisäännöt					
Mitkä lait ja asetukset ohjaavat työvuorosuunnittelua					
Miten koen siirtymisen autonomiseen työvuorosuunnitteluun					
Halukkuuteni listavastaavan tehtävään					
Pohdi henkilökohtaisten työvuorotarpeittesi suhdetta työhyvinvointiin (lyhyesti)					

## LIITE 4. AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN YLEINEN OHJEISTUS

### AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN (ATVS) YLEISET OHJEET/REUNAHDOT

#### Taustaa

- Työaika-autonomia ei ole käsitteenä uusi. Ensimmäisen kerran sitä on käytetty Lontoolaisessa sairaalassa vuonna 1963.
- Autonomisella työvuorosuunnittelulla voidaan lisätä oman elämän hallittavuutta, työyhteisön joustavuutta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä.
- Tuloksiin päästäkseen, tulee työyhteisön nähdä suunnittelumalli yhteisöllisenä eikä yksilötasoisena.

#### Lähtökohdat

- ATVS on työntekijän omaa työvuorosuunnittelua työyhteisössä.
- Tarkoituksena on, että työvuorot suunnitellaan yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja reunaehtojen mukaisesti.
- ATVS:ssa työvuorosuunnittelun lähtökohtana on työn toimivuus, koska se mahdollistaa joustavan työajan käytön, lisää omaa mahdollisuutta vaikuttaa vapaapäiviin, mutta toisaalta se edellyttää hyviä neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja, jotta lista saadaan laadittua toimivaksi.
- ATVS:sta työvuorosuunnittelua tehdessä voi syntyä ristiriitoja, joiden ratkaisemiseksi on tehtävä kompromisseja.
- Autonomia ei tarkoita sitä, että työntekijä käyttää valtaansa valitakseen parhaimmat työvuorot.
- Yksilöllisiä toiveita ei voida toteuttaa, vaan työyhteisöllä tulee olla yhdessä sovitut pelisäännöt, joiden tarkoitus on turvata tasapuolisesti toiminnan sujuvuus.
- Työyhteisössä on sovittava ennalta ilta-, viikonlopputyön minimimäärät sekä juhlapyhien ja lomakausien tasapuolisuus.
- Esimies tukee ja ohjaa henkilöstöä työvuorosuunnittelussa sekä kompromissitilanteissa ja vastaa siitä, että henkilöstöä on suunniteltu minimimiehitys jokaisessa työvuorossa.
  - Hyvät puolet
- Tuo mukana paljon vapautta työvuorosuunnitteluun -> työn hallinta helpompaa ja sitouttaa työntekijän työhönsä sekä lisää vastuuta ja työmotivaatiota.
  - Haittapuolet
- Koulutuksen vaatima aika, kouluttaminen sekä yksilöiden valmiuksien kasvaminen työvuorosuunnitteluun liittyen.
- Prosessin edetessä haittapuolet väistyvät positiivisten vaikutusten edestä kun työyhteisö kehittyy suunnittelussa.

## Käyttöönoton vaiheet

- keskustelun herättely aiheesta
- koulutusta työehtosopimuksesta, työaikalaista sekä työvuorosuunnittelusta
- reunaehtoien ja pelisääntöjen sekä työpaikan arvojen läpikäyminen
- listan suunnittelun harjoittelu
- autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto

## Työaika-autonomian käyttöönotto

- Uuden työvuorosuunnittelumallin käyttöönotto on muutosprosessi, joka tuo mukanaan yllätyksiä ja haasteita.
- Prosessi muokkaa työyhteisöä yhteiseen ajattelumalliin, jossa opitaan käsittelemään monimutkaisia asioita ja sitä, mitä tehdään, kuka tekee ja koska tehdään. Päämääränä on yksikön toiminnan sujuvuus sekä yksilön tasavertainen huomioiminen.
- Työyhteisössä käydään läpi osaston arvot, pelisäännöt ja reunaehdot ennen prosessin aloitusta.
- Esimiehellä on vastuu suunnittelun etenemisestä, mutta esimiehen rooli muuttuu työvuorojen laatijasta suunnitelman hyväksyjäksi ja sääntökeskustelun ohjaajaksi.
- Listavastaavan tehtävä on huolehtia siitä, että listan täyttäminen sujuu kaikilta sovitussa aikataulussa. Listavastaavan roolia voidaan vaihdella aika-ajoin, jolloin kaikki saavat vuorollaan toimia tehtävässä.

## Pelisäännöt

- Jotta työn tekeminen olisi sujuvaa ja työyksikössä vallitsisi hyvä henki, tarvitaan erilaisia pelisääntöjä.
- Pelisäännöt ovat virallisten sopimusten rinnalle nousseita työyhteisön yhteisiä toimintatapoja. Ne pohjautuvat avoimeen vuoropuheluun ja erilaisten näkökulmien kuulemiseen.
- Näin työntekijöillä on mahdollisuus sopia siitä, mitä ja millä tavalla ollaan toimimassa.

## Reunaehdot

- Reunaehdot määritellään työpaikalla vallitsevan työehtosopimuksen, työyksikön toimintatapojen, työaikalain sekä paikallisten sopimusten mukaan.
- Reunaehtoja mietittäessä tulee sopia mitä listan suunnittelussa otetaan huomioon ja milloin valmiit listat ovat saatavilla.
- Henkilökuntamitoitus on myös huomioitava. Työyksikön omat toimintatavat ja sovitut asiat tulee muistaa kertoa uusille työntekijöille, jotta listan täyttö onnistuu reunaehtoien mukaan.

- Työvuorosunnittelusta on kitkettävä pois itsekeskeisyys ja opittava ottamaan huomioon muut työyhteisön jäsenet.

## **Työaikalaki ja säädökset**

- Työsopimuslain mukaan työnantajan on varmistettava toiminnallaan, että työntekijät kykenevät suorittamaan tehtävänsä myös muuttuvissa olosuhteissa.
- Työaikalaisissa säädetyn työajan yleismääritelmän mukaan työajaksi katsotaan työhön käytetty aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä.
- Työaikalaisissa on määritelty myös säädökset työajan ylittämisestä, näistä puhuttaessa on hyvä erottaa lisä- ja ylityö toisistaan.

## **Jaksotyö**

- Jaksotyöaikajärjestelmän keskeisin piirre on se, että säännöllisen työajan pituus on määritelty työaikajakson (3 viikkoa) mukaan ja työvuorojen pituudet ja työajat työaikajakson eri viikoilla vaihtelevat. Työaikajaksot ovat kolmen viikon mittaisia.
- Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa (KVTES) säännöllinen täysi työaika on 3 viikon pituisena työaikajaksona enintään 114 tuntia ja 45 minuuttia.
- Jaksotyö on luonteeltaan työtä, jota tehdään kaikkina viikonpäivinä ja kaikkina kellonaikoina.
- Jaksotyössä ei ole vuorokausi- eikä viikkotyöaikaa, vaan ainoastaan jakson työaika. Jaksotyössä ei siten voi muodostua lainkaan vuorokautista tai viikoittaista ylityötä.
- Arkipyhä lyhentää työaikaa silloin, kun arkipyhä on keskeytyksen ulkopuolella. Niillä työaikajaksoilla, joihin sisältyy työaikaa lyhentävä arkipyhä tai aattopäivä, työaikajakson säännöllinen työaika lyhenee jokaista arkipyhäpäivää tai aattopäivää kohden 7 tuntia 39 minuuttia.
- Osa-aikatyötä tekeillä arkipyhälyhennys on samassa suhteessa alempi kuin mitä heidän säännöllinen työaikansa on lyhyempi suhteessa täyteen työaikaan tekevään.
- Arkipyhälyhennys vaikuttaa lisätyörajaan, mutta ei ylityörajaan. Jaksotyötä tekeville lisätyötä voi muodostua vain arkipyhäjaksoilla tai mikäli työ on järjestetty osa-aikaiseksi. Arkipyhälyhennys vaikuttaa aina jakson työaikaan, ei viikon työaikaan.
- Työajan suunnittelusta vastaava esimies päättää työvuorojen ja työajan jakamisesta eri päiville ja eri viikoille.

## **Työvuoroluettelo**

- Työvuoroluettelo on työaikalain mukainen asiakirja, joka tulee täyttää tietyt esitetyt vaatimukset työaikakirjanpidolle ja palkanlaskennalle.
- Työvuoroluettelo toimii myös dokumenttina tapahtuneista asioista esimerkiksi vastuukysymyksiä selvitellessä.

- Työvuoroluettelossa tulee huomioida tasapuolisuus, joka tarkoittaa sitä, että saman luonteisissa työtehtävissä on työpäiviä ja lepoaikoja koskevissa määräyksissä pyrittävä yhdenmukaisuuteen. Työvuoroluettelo on laadittava vähintään kolmeksi viikoksi kerrallaan ja saatettava työntekijöiden tietoon riittävän ajoissa, vähintään kuitenkin viikkoa ennen kunkin jakson alkamista.
- Työvuoroluettelon vahvistamisen jälkeen siihen ei saa enää tehdä muutoksia muuta kuin perustellusta syystä tai sopimalla työntekijöiden kanssa erikseen asiasta.
- Työvuoroluettelosta on käytävä ilmi työn alkaminen ja päättyminen sekä päivittäiset lepoajat.

### **Reunaehdot tiivistettynä**

- Työvuorosuunnitelma laaditaan mahdollisimman pitkälle
- Työvuorosuunnitelma laaditaan osaston perustehtävän toteuttamisen mukaan
- Suunnittelussa huomioidaan tasapuolisuus työntekijöiden kesken
- Työaika 114h 45 min / 3 viikon jakso
- Työvuoron maksimipituus 10 tuntia
- Ei alle neljän tunnin vuoroja
- Vuorojen välissä vähintään yhdeksän tuntia
- Viikkolepo 35 tuntia, vähintään 24 tuntia.
- Työnantaja päättää annetaanko työaika-korvaukset aikana vai rahana

### **LÄHTEET**

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014 - 2016.

## LIITE 5. 1(2) AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN PELISÄÄNNÖT HOIVAKOTI

**AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN PELISÄÄNNÖT HOIVAKOTI****LISTASUUNNITTELUN AIKATAULU (kts. erillinen liite):**

- listasuunnittelu oltava valmiina listapohjalla olevaan päivämäärään mennessä
- palautus vastaavalle sairaanhoitajalle

**HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ TYÖVUOROISSA:**

- Aamuvuorossa on **aina min.** 3 työntekijää/osasto
- Iltavuorossa on **aina** 3 työntekijää/osasto
- Yövuorossa 1 työntekijä , paitsi listan kolmas viikko 2 työntekijää (=kiertävä yökkö)

**HUOMIOITAVA TYÖVUOROISSA:**

- Vähintään yksi koulutettu työntekijä molemmilla osastoilla
- Vastuuvuorossa aina koulutettu ja lääkeluvat omaava työntekijä
- Jokaisella yksi vapaa viikonloppu /3 vkoa
- Varmistaa edellisen listan työvuorot (mitkä ovat edeltävät vuorot)
- Suunnittelussa olevan listan henkilökohtaiset työaikatoiveet laitetaan keltaiseen taralappuun työvuorolistaan kiinnitettynä kaikkien nähtäville ->huom. "vastapari"

**MERKITSE:**

- ISOILLA KIRJAIMILLA SUUNNITTELEMASI TYÖVUORO

**TYÖVUOROMERKINNÄT:**

A=AAMUVUORO

AV=VASTUUVUORO AAMU

IV=VASTUUVUORO ILTA KLO 21:30 SAAKKA

I=ILTAVUORO KLO 20:30 SAAKKA

Y=YÖVUORO

W (A/B)=PÄTKÄ AAMU JA YÖ

C=SAIRAANHOITAJIEN VUORO (ei vahvuudessa)

V=VAPAA

K=KOULUTUS


VH=VARAHENKILÖ

(M=ENNALTA TIEDETTY POISSAOLO)

(H=VUOSILOMA)

## (2/2) AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN PELISÄÄNNÖT HOIVAKOTI

SUUNNITELLAAN ja merkitään:

- **vastaava sairaanhoitaja merkitsee** listapohjalle valmiiksi:
  - kaikki ennalta tiedetyt poissaolot
  - työntekijän osastosijoituksen->vasemmassa reunassa merkintä A/B
  - lyhytaikaisten sijaisten käytettävyyden ->nimi listassa  
->tyhjä ruutu =käytettävissä
- **henkilökunta merkitsee**
  - vakiyökön vuorot
  - sairaanhoitajan lääkärinkiertopäivä
  - yövuorot
    - ehdottomat toiveet ->punaisella ympyröitynä = 
      - Ehdottomiin toiveisiin kuuluvat vapaat tai tietty työvuoro
      - Ehdottomia toiveita max. 3 /3 vkoa
    - aamu- ja iltavuorot
    - vastuuvuorot
- **listavastaava tarkistaa ja neuvottelee**
  - miehityksen
  - vastuuvuorot
  - työntekijän osastosijoituksen
  - viikonloppuvapaan ja toiveiden toteutumisen
  - neuvottelee tarvittaessa työvuoromuutoksista
- **vastaava sairaanhoitaja**
  - tarkistaa listan
  - tekee tarvittavat muutokset
  - hyväksyy listan
  - ajaa työvuorosuunnitelman Titaniaan

#### MUUTA HUOMIOITAVAA:

- Jos olet pitkällä vapailla tai lomalla, voit soittaa tai laittaa sähköpostia xxxlle omista työvuorotoiveista
- Jokainen osallistuu ja suunnittelee omat työvuoronsa
- Jokaiselta toivotaan yhteisöllisyyttä listojen teossa! Tarvittaessa keskustellaan yhdessä ongelmakohdista ja aina saa kääntyä vastaavan sairaanhoitajan tai listavastaavien puoleen
- Lopullisista sijoituksista ja työvuoroista päättää vastaava sairaanhoitaja

## LIITE 6. TYÖVUOROSUUNNITTELUN AIKATAULU VUOSI 2015

## HOIVAKOTI LISTASUUNNITTELU AIKATAULUTUS 2015

LISTA	LISTAJAKSO	SUUNNITELMA VALMIS (HENKILÖKUNTA)	SUUNNITELMA VALMIS (LISTAVASTAAVAT)	SUUNNITELMA JAKOON
L5	23.3-12.4.2015		4.3.15	9.3.15
L6	13.4-3.5.2015		23.3.15	30.3.15
L7	4.5-24.5.2015	8.4.15	13.4.15	20.4.15
L8	25.5.-14.6.2015	29.4.15	4.5.15	11.5.15
L9	15.6.-5.7.2015	20.5.15	25.5.15	1.6.15
L10	6.7-26.7.2015	10.6.15	15.6.15	22.6.15
L11	27.7-16.8.2015	1.7.15	6.7.15	13.7.15
L12	17.8-6.9.2015	22.7.15	27.7.15	3.8.15
L13	7.9.-27.9.2015	12.8.15	17.8.15	24.8.15
L14	28.9-18.10.2015	2.9.15	7.9.15	14.9.15
L15	19.10-8.11.2015	23.9.15	28.9.15	5.10.15
L16	9.11-6.12.2015	14.10.15	19.10.15	26.10.15
L17	7.12-27.12.2015	4.11.15	9.11.15	16.11.15
L18	28.12.15-17.1.2016	25.11.15	30.11.15	7.12.15



## LIITE 7. KOULUTUSILTAPÄIVÄN MATERIAALI

## Autonominen työvuorosuunnittelu

Henkilökunnan info  
Torstai 26.2.2015 klo 13.30 – 15.00

Torstai 26.2.2015 klo 13.30 – 15.00

- mitä on autonominen työvuorosuunnittelu?
- mikä ohjaa työvuorosuunnittelua?
- reunaehdot
- henkilökohtaisten työvuorotarpeiden kartoitus
- yhteisten pelisääntöjen luominen autonomiselle työvuorosuunnittelulle
- listavastaavien valinta
- käytännön asioiden suunnittelu ja aikataulu toteutukselle

## Mitä on autonominen työvuorosuunnittelu?

- Työntekijän oikeus suunnitella työvuoronsa itse
- Työvuorot suunnitellaan yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja olemassa olevien reunaehtojen puitteissa
- Työaika-autonomian reunaehdot ovat
  - yksikön toiminta
  - KVTES ja työaikalaki
  - mahdolliset paikalliset sopimukset
- mahdollisuus vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen
- lisää vaikuttamisen kautta työhyvinvointia

## Jatkuu..

- Periaatteina autonomiselle työvuorosuunnittelulle ovat joustavuus, yhteisöllisyys, tasapuolisuus, toimintojen sujuvuus ja oikeudenmukaisuus
- Kehittämistyön osaksi kuuluu yksikön *pelisääntöjen luominen*, joiden tehtävänä on varmistaa, että suunnittelussa huomioidaan em. periaatteet

## Prosessi----muutos

- Kehittämisprosessi vaatii työyhteisöltä uudenlaista, entistä vuorovaikutteisempaa toimintatapaa
- Keskustelun lisääntymisen sietäminen on oma prosessinsa, vaatii opettelua
- Uusia käytäntöjä ei tuoda yksikköön ulkoapäin
- Jokaisen yksikön on käytävä oma kehittämisprosessinsa läpi ja tunnistettava oman työyhteisön pelisääntöjen rajat

## Työvuorosuunnittelu

- Lähtökohtana
  - yksikön toiminta ja sen sujuvuus
  - käytettävissä oleva henkilökunta
- Tehtävänä on sovittaa yhteen käytettävissä oleva työaika vastaamaan asukkaiden palveluntarpeita
- Työvuorosuunnittelua säätelevät:
  - Työaikalaki
  - KVTES
  - Paikalliset sopimukset

## KVTES ja työaikalaki

- Jaksotyö
- Työaika 114,75h /3vkon jakso
- Viikkolepo kerran viikossa väh. 35 h
- Ei alle neljän tunnin vuoroja
- Vuorojen välissä vähintään 9 tuntia
- Työvuoron maksimipituus 10 tuntia
- Suunnittelussa huomioidaan tasapuolisuus työntekijöiden kesken
- Työvuorosuunnitelma laaditaan mahdollisimman pitkälle
- Työnantaja päättää annetaanko työaikalainvaukset aikana vai rahana

## ..jatkuu

- Työvuorosuunnittelussa otettava huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet
- Työajan hallinta on työntekijän vaikutusmahdollisuus työntekoon liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin
  - Edistää työntekijän jaksamista, työtyytyväisyyttä ja työn/vapaa-ajan/perhe-elämän yhteensovittamista
- Työ raskasta vuorotyötä fyysisesti, psyykkisesti ja henkisesti!!!!!!

## Vuorotyönluonteinen jaksotyö

- työaika 114 tuntia 45 min/3vko
- arkipyhä vähentää työaika 7 tuntia 39 min
- työvuoron pituus:
  - ei alle 4 tunnin työvuoroa
  - enintään 10 tuntia
  - paikallisesti voidaan sopia esim. 15 tunnin työvuoroista
- lepoajat vuorojen välissä (vähintään 9 tuntia)
- viikoittainen vapaa-aika
- kerran viikossa vähintään 35 h yhtäjaksoinen vapaa, vähintään 24h /vko

## Työvuoroluettelo

- juridinen asiakirja
- tehdään aina kirjallisena
- tiedoksi viikkoal ennen jakson alkua, muutokset vain työntekijän luvalla tai perustellusta syystä
  - ! Heinäveden kunnassa sovittu kaksi viikkoa (päivähoito)
- Jakson päätyttyä työntekijä kuittaa allekirjoituksellaan henkilökohtaiseen työvuoroluetteloon tehdyt vuorot, jotka esimies vahvistaa (toteuma)
- Työntekijä merkitsee myös päivittäisen lepotauon (0,5h) henkilökohtaiseen työvuoroluetteloon

## Keskeytynyt jakso

- Vaikuttaa jakson tuntimäärään
  - Vuosiloma
  - Virkavapaa
  - Sairausloma, ennalta tiedetty



## HYVÄ TYÖVUOROJÄRJESTELMÄ

- ◊ On ennakoitava ja nopea, eteenpäin kiertävä järjestelmä
- ◊ Sisältää vain vähän hankalia yö- ja aikaisia aamuvuoroja peräkkäin
- ◊ Kiertosuunta on:  
aamuvuoro > iltavuoro > yövuoro > vapaa
- ◊ Mahdollistaa riittävän palautumisen
- ◊ Työvuorojen pituus korkeintaan 8–10 tuntia
- ◊ Työvuorojen välille jää mielellään 12–16 tuntia, vähintään 11 tuntia
- ◊ Vapaajakso ovat yhtenäisiä, myös viikonloppuisin

## Ergonominen työvuorojärjestelmä

- ◊ Ergonomisen työvuorojärjestelmän piirteitä ovat
- ◊ nopea ja eteenpäin kiertävä järjestelmä (nopeasti kiertävä järjestelmä tarkoittaa sitä, että jokaista vuoroa on aina kaksi peräkkäin)
- ◊ 8–10 tunnin työvuorot
- ◊ 10–12 tunnin vapaa työvuorojen välillä
- ◊ työvuorojen ennakoitavuus
- ◊ vapaajaksojen yhtenäisyys myös viikonloppuisin.

## Eteenpäin kiertävät työvuorot

- ◊ Rytmissä työvuorot vaihtuvat aina myöhemmin alkaviin vuoroihin.
- ◊ Aamuvuoroa seuraa aina iltavuoro ja iltavuoroa seuraa aina yövuoro.
- ◊ Työntekijän jaksamisen kannalta suositeltava järjestelmä.
- ◊ Rytmien viivästyminen sopii paremmin yhteen luonnollisen vuorokausirytmien kanssa.
- ◊ Hyvänä piirteenä on vuorojen välin jäävä pitkä vapaa-aika.
- ◊ Vuorojen yhteydessä on havaittu vähemmän väsymystä ja sosiaalisia, psyykkisiä sekä fyysisiä ongelmia.
- ◊ Työntekijät, jotka ovat kokeilleet eteenpäin kiertävää järjestelmää arvioivat sen vaikutusten olevan positiivisia.

## Listavastaava

- ◊ Jokaista kolmen viikon listaa kohden olisi hyvä olla yksi tai kaksi listavastaavaa, jotka tarkistavat, että työvuorolista on ajoissa valmis ja tarkoituksen mukainen.
- ◊ Listavastaavan tehtävänä on myös sovitella työvuoroista, jos ongelmia esiintyy ja huolehtia suunnitteluajataulusta.
- ◊ Jokaisen työntekijän on hyvä vuorollaan olla listaneuvottelijana, jolloin hän oppii näkemään työvuorosuunnittelun kokonaiskuvan. Listaneuvottelijan ei ole tarkoitus olla lopullinen käytäntötapa, vaan siitä pyritään pääsemään eroon siinä vaiheessa kun työyhteisö on sisäistänyt työaika-autonomisen työvuorosuunnittelun.
- ◊ Lopullisen työvuorolistan hyväksyy vastaava sairaanhoitaja, joka tarvittaessa voi vielä tehdä muutoksia työvuorolistaan ennen sen hyväksymistä.

## listavastaava...

- ◊ Suunnitteluvaiheessa listavastaava seuraa, onko työntekijät noudattaneet reunaehtoja
- ◊ Listavastaava ei muuta listoja suunnitteluvaiheessa vaan antaa lisäohjeita: - keskustele tai jättää viestejä listan viereen ettei listojen suunnittelu vääristy heti "alkumetreilla"

## Hoivakodin autonomisen työvuorosuunnittelun ohjeet

- Jokainen suunnittelee työvuoronsa itsenäisesti
- Opastetaan uudet työntekijät, ellei joku "vanha" tt ole jo opastanut
- Voi suunnitella listat yhdessä muidenkin työntekijöiden kanssa, jos tt haluaa tukea ja opastusta omien listojensa suunnittelussa

## Yhteiset pelisäännöt

- **Pääperiaate: kaikki tekevät kaikkia vuoroja**
  - Yksilölliset seikat otetaan huomioon (aiemmin sovitut ovat voimassa)
- **Opetellaan yhdessä keskustellen sopimaan työvuorojen sijoittelu**

## HUOMIOITAVA TYÖVUOROISSA

- Vähintään yksi koulutettu työntekijä molemmilla osastoilla
- Vastuuvuorossa aina koulutettu ja lääkeluvat omaava työntekijä
- Jokaisella yksi vapaa viikonloppu /3 vkoa
- Varmistaa edellisen listan työvuorot (mitkä ovat edeltävät vuorot)

## HENKILÖSTÖNMÄÄRÄ TYÖVUOROISSA

- Aamuvuorossa on aina min. 3 työntekijää/osasto
- Iltavuorossa on aina 3 työntekijää/osasto
- Yövuorossa 1 työntekijä , paitsi listan kolmas viikko 2 työntekijää (=kiertävä yökkö)

## Vuorojen alkamis- ja loppumisajat

- **Aamu: klo 7-15**
- **Pätkäaamu: 7-12**
- **Iltä: 12-20:30 ja 13:00-21:30**
- **Yö: 21:15-7:15**

## ...jatkuu

- Katsottava aina edellisen listan viimeisen viikon työvuorosuunnittelu, ettei tule yliptkiä työputkia
- Vuosilomat, koulutukset, sairauslomat, työlomat ja muut ennalta tiedetyt poissaolot merkataan ennakkoon listalle (esimies tekee)



## TYÖVUOROMERKINNÄT

- o A=AAMUVUORO
- o AV=VASTUUVUORO AAMU
- o IV=VASTUUVUORO ILTA KLO 21:30 SAAKKA
- o I=ILTAVUORO KLO 20:30 SAAKKA
- o Y=YÖVUORO
- o W (A/B)=PÄTKÄAAMU JA YÖ
- o C=SAIRAANHOITAJIEN VUORO (ei vahvuudessa)
- o V=VAPAA
- o K=KOULUTUS
- o VH=VARAHENKILÖ
- o (M)=ENNALTATIEDETTY POISSAOLO
- o (H)=VUOSILOMA

## Esimies merkitsee

listapohjalle valmiiksi:

- o kaikki ennalta tiedetyt poissaolot  
>mustekynällä
- o työntekijän osastosijoituksen  
o sijaisten käytettävyyden

## sitten henkilökunta merkitsee

- o vakiyökon vuorot
- o yövuorot ->lyijykynällä
- o ehdottomat toiveet ->punaisella ympyröitynä
- o Ehdottomiin toiveisiin kuuluvat esim. vapaat ja työvuoro, jonka haluaa tehdä
- o Ehdottomia toiveita max. 3 /3 vkoa
- o lääkärintoiveet sh:t ->mustekynällä
- o koulutuspäivä ->lyijykynällä
- o vahvistettu vuosiloma, työlooma, muu loma tai poissaolo ->mustekynällä

## jatkuu...

- o Kolme työvuorotietoa ympyröidään selkeästi **punaisella** ○
- o Valtuutetun johtajan työvuorot
- o Yövuorot
- o Aamu- ja iltavuorot
  - o Mahdollisimman tasapuolisesti
  - o Vastuuvuorot A ja B aamu- ja iltavuoro (huom. lääkeliuat)
- o Viikonloppuvapaa jokaisella min. 1 / lista
- o Hoitopulainen (kksi valtuutetun, sijaisla)
  - o Ei yövuoroja
  - o Ei vastuuvuoroa
  - o Palkkatuella olevat: n. 50 % vahvuudessa, n. 50% ylimääräinen
- o Sairaanhoidajat (kaksi)
  - o Lääkärintoiveet keskivälillä jolloin ei vastuuvuoroa
  - o Ei yövuoroja
  - o Ei lauantai- ja sunnuntai- tai joulukuukausia (vain poikkeustapauksissa, esim. juhlapäivät)

## MERKITSE

- o ISOILLA KIRJAIMILLA VUORO JONKA HALUAT TEHDÄ

## Listavastaavat

- o Valitaan kaksi listavastaa listalle 23.3.-12.4.2015
- o Listavastaavat kokoavat ja tarkistavat työvuorosuunnitelman
  - o Työvuoroissa on vähintään minimi miehitys
  - o Huomioidaan ennalta tiedetyt poissaolot
  - o Huomioidaan mahdolliset ei-koulutetut työntekijät
  - o Vastuuvuorossa on aina lähihoitaja tai sairaanhoitaja

## LISTAN SUUNNITTELUN AIKATAULU

- o listasuunnittelu oltava valmiina listapohjan alareunassa annettuun päivämäärään mennessä

## MUUTA HUOMIOITAVAA

- o Jos olet pitkällä vapailla tai lomalla, voit soittaa tai laittaa sähköpostia työyksikköön listavastaaville/työkaverille omista työvuoroista
- o Jokainen osallistuu ja suunnittelee omat työvuoronsa
- o Toivotaan jokaiselta yhteisöllisyyttä listojen teossa! Tarvittaessa keskustellaan yhdessä ongelmakohtista ja aina saa kääntyä A-M:n tai listavastaavien puoleen
- o Lopullisista sijoituksista ja työvuoroista päättää A-M listantekovaiheessa

## Edelleen matkan varrella

- o Meistä **jokainen** on vastuussa siitä, että suunnitelman perusteella työyhteisön toiminta ja toiminnan vaikutukset säilyvät odotetulla tasolla
- o Työyhteisön **kaikki jäsenet** tulevat tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kuulluiksi ja kohdelluiksi
- o Työvuorosuunnittelussa tehty toimintatavan muutos ei ole pelkkää työaikojen suunnittelua ja hallintaa, vaan tuo mukanaan uuden **osallistavan työskulttuurin**

## Matkan varrella

- o ATVS vaatii työntekijältä kypsyyttä ja muutos on todellinen kasvupaikka ilman jatkuvaa itsekkyyttä
- o "en voi aina saada kaikkea, mitä haluan"
- o "onko oikeudenmukaista muita kohtaan"
- o "noudatanko yhdessä laadittuja reunaehtoja?"
- o ATVS- matkan varrella tulee kuoppia vastaan, joihin matkaa ei kannata lopettaa, löydettävä uusi polku ja jatkaa matkaa ja ratkaisuja löytyy...

## Jatkoa....

- o 10.3.15 palautekeskustelu ja kysely listan L6/15 suunnittelusta
  - o Seuraavan listan L7/15 suunnittelun ajankohta
    - o Listajakso 13.4-3.5.15
    - o Suunnitteluun 11.3.15 alkaen
    - o Palautus 18.3.15
    - o Valmis 30.3.15t
- TEHDÄÄN SELKEÄ AIKATULUTUS JATKOA AJATELLEN LISTASUUNNITTELUUN!

## LOPUKSI

- o Kommentteja
- o Palautetta
- o Ajatuksia

## LIITE 8. AUTONOMISEN TYÖVUOROSUUNNITTELUN KEHITTÄMISEN VAIHEET

ALKUTILA-ANALYYSI					
Toiminto	Tavoite	Toimenpiteet	Toteutustapa	Aikataulu	Tuotos
<b>Autonomisen työvuorosuunnittelun (ATVS) kehittäminen</b>	-vahvistaa henkilökunnan päätöstä uuden työvuorosuunnittelumalliin kehittämisen aloittamisesta -kehittämistyön aikataulu	-tehdään yhteinen päätös uuteen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä - päätetään kehittämistyön aikataulusta	kehittämistyön vetäjä (vastaava sh) esittelee kehittämistyön ja ATVS:n pääperiaatteet tiimipalaverissa	helmikuu 2015	-tiivistelmä ATVS:n pääperiaatteista tiimikansioon  - yksikön tiimipalaveripöytäkirjaan merkintä päätöksestä aloittaa ATVS 23.3.15
<b>Nykykäytännön kuvaus</b>	-selvittää, palvelevatko nykyiset työajat yksikön toimintaa, -onko työaikoja tarvetta muuttaa	keskustellaan nykyisistä työajoista toiminnan kannalta	keskustelu asiasta tiimipalaverissa	10.2.2015 17.2.2015	päätös säilyttää muun henkilökunnan kuin sairaanhoitajien nykyiset työajat ennallaan
<b>Lähtötilanteen kartoitus</b>	-tuoda esille henkilökunnan mielipiteet uuden työvuorosuunnittelumallin käyttöönottoon liittyen  -tuoda esille henkilökunnan tietämys autonomisesta työvuorosuunnittelusta	kartoitetaan henkilökunnan mielipiteitä uuden työvuorosuunnittelumallin käyttöönottoon liittyen -kartoitetaan henkilökunnan tietämys autonomisesta työvuorosuunnittelusta	kysely henkilökunnalle (liite 2)	10-17.2 2015	kyselylomakkeita jaettiin 20, palautui 17
<b>Henkilökohtaisten työaikatarpeiden kartoitus</b>	henkilökunta tunnistaa omat työaikatarpeensa	-selvitetään henkilökohtainen tietämys omista työaikatarpeista	kysely henkilökunnalle (liite 2)	10-17.2 2015	kyselylomakkeita jaettiin 20, palautui 17
<b>Koulutustarpeen kartoitus</b>	saada selville henkilökunnan ATVS:n koulutustarve	selvitetään henkilökunnan ATVS:n koulutustarve	kysely henkilökunnalle (liite 2)	10-17.2 2015	kyselylomakkeita jaettiin 20, palautui 17

SOVITTAVAT ASIAT JA KOULUTUS					
Toiminto	Tavoite	Toimenpiteet	Toteutustapa	Aikataulu	Tuotos
<b>Henkilökohtaisten työaikatarpeiden huomiointi</b>	-työntekijän henkilökohtaiset työaikatarpeet huomioidaan työyhteisössä työvuorosuunnittelussa	-tuodaan työyhteisön tietoon työntekijöiden mahdolliset henkilökohdalliset työaikatarpeet	-keskustellaan työyhteisössä työaikatarpeista ja sovitaan niiden viemisestä yksikön pelisääntöihin (liite 5)	26.2. 2015	-liitetään työvuorosuunnittelulistaan muistilappu henkilökohtaisista työaikatarpeista
<b>Koulutus</b>	-henkilökunta saa tarvitsemaansa ohjeistusta ja neuvontaa autonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen koulutuksen avulla -vuorotyö työvuorosuunnittelussa -työaikaergonomia -KVTES -ATVS:n reunaehdot -yleiset pelisäännöt -yksikön pelisäännöt  -luoda kirjallinen ohjeistus ATVS:n toteuttamiseksi	-suunnitellaan henkilökunnalle koulutusta -suunnitellaan koulutusaikataulu ja koulutussisältö  -kerätään tarvittava tietomateriaali	-järjestetään koulutustilaisuus (liite 7) -käsitellään koulutustilaisuuden aiheet (liite 4,5,6)  -kootaan tietomateriaali yhdeksi kokonaisuudeksi (liite 4,5,6)	helmikuu - maaliskuu 2015  helmikuu 2015	-koulutustilaisuudessa käsitellyt asiat koottu kirjallisena tietopakettina tiimin työvuorokansioon
<b>Listavastaava</b>	listavastaavan valinta	valitaan kaksi listavastaavaa	henkilökunta valitsee keskuudestaan kaksi listavastaavaa koulutustilaisuuden päätteeksi	helmikuu 2015	-kirjataan päätös ensimmäisten listavastaavien valinnasta tiimipalaveripöytäkirjaan



KÄYTTÖÖNOTTO JA ARVIOINTI					
Toiminto	Tavoite	Toimenpiteet	Toteutustapa	Aikataulu	Tuotos
<b>Käyttöönotto</b>	- suunnitellaan työvuorolista autonomisen mallin mukaisesti	- aloitetaan työvuorolistan suunnittelu uuden mallin mukaisesti	- henkilökunta suunnittelee vastaavan sairaanhoitajan avustuksella työvuorolistan	maaliskuu 2015	suunniteltu työvuorolista autonomisella tavalla
	- listavastaava tarkistaa listan	- listasuunnitelma tarkistettavaksi listavastaavalle	- listavastaava tarkistaa listan	maaliskuu 2015	- tarkistettu työvuorosuunnitelma
	- vastaava sairaanhoitaja hyväksyy listan	- listasuunnitelma tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi vastaavalle sairaanhoitajalle	- vastaava sairaanhoitaja tarkistaa listan ja hyväksyy, ajaa Titaniaan	maaliskuu 2015	- valmis työvuorosuunnitelma Tiatania-ohjelmaan ajettuna
<b>Arviointi</b>	- henkilökunnan palaute ensimmäisen listan tekemisestä	- tehdään yhteenveto henkilökunnan kokemuksista ensimmäisen listan teosta	- suullinen kysely henkilökunnalle	maaliskuu-huhtikuu 2015	mahdolliset palautteet / kehittämis ehdotukset lisätään yksikön pelisääntöihin (liite 5.)
	- jatketaan autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöä	- aloitetaan seuraavan työvuorolistan suunnittelu	- henkilökunta suunnittelee itsenäisesti toisen työvuorosuunnittelulistat	maaliskuu 2015	valmis työvuorosuunnittelulista
	- tieto henkilökunnalle autonomisen työvuorosuunnittelun kehittämistyöstä	- kuvataan kehittämistyön prosessi kirjallisen muodossa	- kootaan materiaali ja kirjoitetaan raportti	maaliskuu-huhtikuu 2015	kehittämistyön raportti (valmis työ)
Kehittämistyön raportti valmistuu ja esitetään huhtikuussa 2015					

